



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO MODELU PRO NOVÉ PODNIKÁNÍ

PROPOSAL OF BUSINESS MODEL FOR NEW BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Pospíšilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Martina Pospíšilová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského modelu pro nové podnikání

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru navrhnete podnikatelský model pro založení nové firmy.

Základní literární prameny:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-25-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba podnikatelských modelů. Albatros Media, Praha, 2010. ISBN 978-80-265-0025-4.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-24-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Obsahem této diplomové práce je zpracování návrhu podnikatelského modelu pro nové podnikání na základě kritické analýzy. Pro tyto účely byl použit obchodní model Canvas. První část tvoří teoretická východiska práce, která obsahují základní pojmy spjaté s tématem a praktická část obsahuje analýzu současného stavu a vlastní návrh řešení.

Abstract

Aim of this thesis is to create a Proposal of Business Model for New Business using critical analysis. To achieve such a goal Business Model Canvas is used. It is dividend into two major parts. First part is theoretical and sums up main subjects of this topic. Second part is practical and offers current state analysis and the proposal itself.

Klíčová slova

Podnik, podnikatel, podnikání, podnikatelský model Canvas, SLEPT analýza, Porterův 5F model, SWOT analýza, marketingový mix.

Keywords

Enterprise, Enterprenuer, Business, Business Model Canvas, SLEPT analysis, Porter 5F analysis, SWOT analysis.

Bibliografická citace

POSPÍŠILOVÁ, M. *Návrh podnikatelského modelu pro nové podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 84 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že tato diplomová práce je zpracována samostatně a je původní. Dále pak prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a neporušila jsem v této práci autorská práva (ve znění Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

Bc. Martina Pospíšilová

26. května 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vedení této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu studií.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce, metody a postupy zpracování	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1 Základní charakteristiky podnikání, podnikatele a podniku.....	12
2 Právní formy podnikání v České republice	13
2.1. Podnikání fyzických osob	13
2.1.1. Živnostenské podnikání	13
2.1.2. Podnikání fyzických osob na základě jiného oprávnění	14
2.2. Podnikání právnických osob	15
2.2.1 Osobní společnosti	15
2.2.2 Kapitálové společnosti	17
2.2.3 Družstva	19
2.3. Hlavní kritéria při volbě právní formy podniku	19
3 Podnikatelský model	20
3.1. Podnikatelský model Canvas	21
3.1.1. Základní kameny podnikatelského modelu Canvas	22
3.1.2. Návrh podnikatelského modelu podle modelu Canvas	25
3.1.3. Podnikatelský model Lean Canvas	26
4 Analýzy prostředí pro sestavení návrhu podnikatelského modelu	28
4.1. Analýza okolí podniku	28
4.1.1. Vnitřní okolí podniku - Marketingový mix 4P.....	28
4.1.2. Vnitřní okolí podniku - Zdroje pro podnikání.....	30
4.1.3. Vnitřní okolí podniku - Klíčové kompetence.....	30
4.1.4. Vnější okolí podniku (mikrookolí) – Porterova analýza 5F.....	30
4.1.5. Vnější okolí podniku (makrookolí) – SLEPT analýza	31
4.1.6. Analýza vnitřního i vnějšího okolí – SWOT analýza.....	32
4.2. Finanční analýza.....	33
4.3. Analýza rizik	33

PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 Představení návrhu nového podnikání.....	34
5.1. Dotazník pro stávající klientelu	36
6 Návrh obchodní model Canvas pro nové podnikání	37
6.1. Základní stavební prvky modelu Canvas	37
6.1.1. Zákaznické segmenty	37
6.1.2. Hodnotové nabídky	37
6.1.3. Distribuční kanály	38
6.1.4. Vztahy se zákazníky.....	38
6.1.5. Zdroje příjmů	39
6.1.6. Klíčové zdroje	39
6.1.7. Klíčové činnosti	39
6.1.8. Klíčové partnerství.....	39
6.1.9. Struktura nákladů	39
6.2. Doplnění prvků modelu Lean Canvas.....	42
6.2.1. Problém	42
6.2.2. Řešení.....	42
6.2.3. Klíčové metriky.....	42
7 Analýza současného stavu	43
7.1. Analýza vnějšího obecného prostředí (makrookolí) - SLEPT	43
7.1.1. Sociální faktory	43
7.1.2. Legislativní faktory	44
7.1.3. Ekonomické faktory	46
7.1.4. Politické faktory	47
7.1.5. Technické a technologické faktory	47
7.2. Tržní segment.....	48
7.3. Analýza vnějšího oborového prostředí (mikrookolí) – 5F	50
7.3.1. Analýza konkurence.....	50
7.3.2. Vyjednávací síla zákazníků.....	52
7.3.3. Vyjednávací síla dodavatelů	53
7.3.4. Hrozba vstupu nové konkurence	53

7.3.5.	Hrozba substitutů	53
7.4.	Analýza vnitřního prostředí.....	54
7.4.1.	Marketingový mix 4P.....	54
7.4.2.	Zdroje pro podnikání.....	56
7.4.3.	Klíčové kompetence.....	59
7.5.	SWOT analýza	59
8	Finanční plán a analýza návrhu nového podnikání	61
8.1.	Kalkulace nákladů.....	61
8.1.1.	Zřizovací náklady.....	61
8.1.2.	Prvotní náklady na fyzické a technologické vybavení	62
8.1.3.	Odpisový plán	62
8.1.4.	Splátkový kalendář.....	63
8.1.5.	Mzdové náklady	64
8.1.6.	Ostatní fixní náklady společnosti na měsíc	64
8.2.	Plán tržeb.....	65
8.2.1.	Pesimistický scénář vývoje tržeb	65
8.2.2.	Realistický scénář vývoje tržeb.....	66
8.2.3.	Optimistický scénář vývoje tržeb.....	68
8.3.	Finanční plán pesimistická varianta a jeho analýza	70
8.4.	Finanční plán realistická varianta.....	71
8.5.	Finanční plán optimistická varianta a jeho analýza	74
8.6.	Identifikace hlavních rizik.....	77
Závěr		79
POUŽITÉ ZDROJE		80
SEZNAM TABULEK		83
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		84
SEZNAM GRAFŮ		84

Úvod

Začít podnikat nikdy nebylo tak snadné jako dnes. S rostoucí globalizací a rozvojem technologických možností roste počet nových podnikatelských nápadů. Sám inovativní nápad však neznamena, že o něj trh bude mít zájem. Je nutné umět tuto myšlenku uvést na trh a následně prodat. Úspěch na trhu je však v dnešní době velmi nejistý. Vysoká konkurence se najde napříč všemi obory. Nově vzniklé společnosti, dnes moderně označované anglickým názvem start up společnosti, bohužel často nepřežijí prvních pár let působení na trhu. Jednou ze snah jak tomuto osudu uniknout je právě využitím podnikatelského modelu.

Koncept podnikatelského modelu je poměrně novým pojmem, který je však stále častěji diskutovaným tématem jak v podnikatelské sféře, tak i mezi odbornou veřejností. Jeho hlavním účelem je popsat jak daný podnik vytváří, produkuje a zachycuje hodnoty a hraje významnou roli při strategickém řízení podniku. Kvalitní business model je základním pilířem každého úspěšného podnikání. Ať už se jedná o nově vznikající podnik či již fungující podnik. Jednou z forem podnikatelského modelu je i model Canvas, který vytvořil Alex Osterwalder. Jeho hlavní výhodou je fakt, že využívá grafického vyjádření pomocí tzv. plátna (anglicky Canvas, odtud jeho název), jehož tvorba by neměla zabrat více než několik hodin. Návrh podnikatelského modelu rozděluje do základních devíti částí, které na sebe logicky navazují a výsledkem pak je přehledný podnikatelský model, který lze snadno podle potřeby měnit. Pokud tento přístup porovnáme např. s tvorbou podnikatelského plánu, který může jedinci zabrat až několik měsíců času, volí se model Canvas jako velmi výhodný.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování návrhu podnikatelského modelu pro nové podnikání na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru. Pro sestavení návrhu podnikatelského modelu bude využito modelu Canvas od Alexandra Osterwaldera. Pomocí jeho přístupu bude vytvořen podnikatelský model založení nové účetní a daňové kanceláře.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část tvoří teoretická východiska práce, která stručně sumarizují základní poznatky na dané téma. Jedná se zejména o charakteristiku podnikání v České republice, krátké seznámení jak na definici podnikatelského modelu nahlíží odborná veřejnost. Poté následuje samostatná kapitola pojednávající o podnikatelském modelu Canvas. Závěru teoretické části je pak věnován charakteristikám analýz používaných pro sestavení podnikatelského modelu Canvas.

Druhá část je část praktická. Spojuje v sobě jak analýzu současného stavu, tak i vlastní návrh řešení. Nejprve je čtenář seznámen s úvodní představou o projektu vzniku nové účetní a daňové kanceláře, na které navazuje návrh podnikatelského modelu Canvas. Následují analýzy analýza prostředí, finanční analýza a analýza rizik spojených s projektem.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce shrnují základní informace, které se pojí s tématem této diplomové práce. V úvodu jsou stručně shrnuty charakteristiky základních pojmů na téma podnikání. Následuje rozbor právních forem podnikání v České republice a popis podmínek založení a vzniku jejich jednotlivých forem. Poté pokračuje kapitola, která blíže přibližuje podstatu podnikatelského modelu. Na tu navazuje již konkrétní koncept podnikatelského modelu Canvas dle Alexandra Osterwaldera a ten je doplněn o model Lean Canvas autora Ashe Maurya. Závěr teoretické části se pak věnuje popisu analýz potřebných pro sestavení podnikatelského modelu.

1 Základní charakteristiky podnikání, podnikatele a podniku

„Podnikání lze chápat jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je dynamický proces vytváření přidané hodnoty.“

K obecným rysům podnikání pak patří zejména cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek, přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování, cyklický proces [1, str. 14].

Podnikatele (entrepreneur) pak můžeme charakterizovat jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající riziko. Umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle, zabezpečení finančních prostředků, schopnost organizovat podnikatelské aktivity, podstoupení rizika, sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení i schopnosti učit se nové věci pak patří mezi obecné rysy podnikatelů [1, str. 15].

Podnik je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu [1, str. 16].

2 Právní formy podnikání v České republice

Podnikat na území České republiky mohou dle Obchodního zákoníku osoby na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.

2.1. Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je definováno jako samostatné podnikání jednotlivců pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Pokud chce fyzická osoba provozovat podnikatelskou činnost na území České republiky, musí získat **živnostenské nebo jiné oprávnění**. Výhodou tohoto typu podnikání je nižší administrativní a finanční zátěž při založení. Avšak je nutné počítat s tím, že za závazky ručí fyzická osoba celým svým majetkem.

2.1.1. Živnostenské podnikání

Provozovat živnost může pouze osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování činnosti (§ 6 odst. 1 Živnostenského zákona), a ty jsou:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost,
- d) prokázat, že nemá na svém osobním účtu evidovány daňové nedoplatky, nedoplatky pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotní pojištění, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala.

Typy živností

Základní rozdělení živností se dělí na živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. Odlišují se od sebe podle podmínek, které musí být splněny, aby mohla osoba vykonávat předmětnou činnost.

Tabulka 1 Typy živností, podmínky provozování živnosti

Typ živnosti		Podmínky provozování živnosti
Živnost ohlašovací	řemeslná	obecné + zvláštní
	vázaná	obecné + zvláštní
	volná	obecné
Živnost koncesovaná		obecné + zvláštní

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Živnostenského zákona

Živnost ohlašovací

- Živnosti řemeslné – požadovaná odborná způsobilost musí být prokázána výučním listem, maturitou nebo diplomem z oboru, nebo šestiletou praxí v oboru. Výčet řemeslných živností je uveden v příloze č. 1 Živnostenského zákona.
- Živnosti vázané – požadovaná odborná způsobilost musí být prokázána tak, jak stanovuje příloha č. 2 Živnostenského zákona.
- Živnosti volné – nepožaduje prokázání odborné způsobilosti. K výkonu živnosti volné stačí pouze splnění všeobecných podmínek.

Živnost koncesované

Oprávnění k provozování koncesované živnosti vzniká na základě udělení koncese. Podmínky k jejímu udělení jsou pak uvedeny v příloze č.3 Živnostenského zákona. Jedná se zejména o takové činnosti, které vyžadují souhlas od příslušného orgánu státní správy.

2.1.2. Podnikání fyzických osob na základě jiného oprávnění

Podnikat jako fyzická osoba lze taktéž na základě zvláštních předpisů. Seznam činností, které nevyžadují živnostenské oprávnění, najdeme v Zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Jedná se zejména o tyto činnosti:

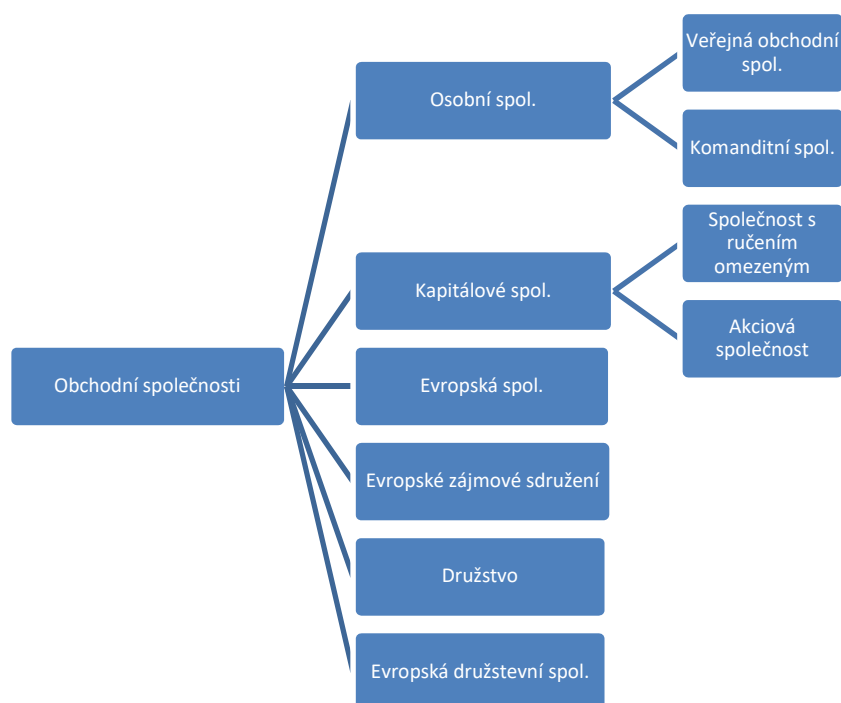
- zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství,
- činnost autorů,
- nezávislá povolání, která nejsou živností ani podnikáním podle zvláštních předpisů,

- činnost a podnikání podle zvláštních předpisů, ke kterým je většinou potřeba i státní zkouška (daňoví poradci, advokáti, soudní exekutoři, makléři...).

2.2. Podnikání právnických osob

Vznik právnické osoby je administrativně náročnější úkon oproti živnostenskému oprávnění. Právnická osoba může mít podobu obchodní společnosti nebo družstva. S účinností od 1. 1. 2014 jsou upraveny Zákonem o obchodních korporacích a Novým občanským zákoníkem.

Obrázek 1 - Rozdělení obchodních korporací dle ZOK



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ZOK

2.2.1 Osobní společnosti

Osobní společnost může být založena za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Společníkem veřejné obchodní společnosti nebo komanditní společnosti může být fyzická i právnická osoba. Pokud je společníkem právnická osoba, vykonává činnost společníka prostřednictvím zmocněnce.

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společností je společnost alespoň dvou osob podnikajících pod společnou firmou a ručících za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Výhodou VOS je vysoká flexibilita v možnosti uspořádání vnitřních poměrů a (vzhledem k osobnímu ručení společníků) i velká důvěryhodnost pro věřitele. Nevýhodou je neomezené ručení společníků [2]. V praxi není VOS příliš využívána (jejich počet nepřesahuje 7 500) [3, str. 13].

Tabulka 2 - Základní charakteristika veřejné obchodní společnosti

Základní charakteristika veřejné obchodní společnosti	
nejnižší počet zakladatelů	2 fyzické nebo 2 právnické osoby nebo kombinace
nejvyšší počet zakladatelů	neomezeno
minimální výše základního kapitálu	0
nejnižší možný vklad	není určen
nejvyšší možný vklad	neomezen
rozsah splacení vkladu při vzniku	0
dobu splacení vkladu	0
počet hlasů ke vkladu	není vázán ke vkladu - každý společník 1 hlas (společenská smlouva může určit jinak)
ručení společníka za závazky	ručí neomezeně
předmět činnosti	podnikání, správa vlastního majetku
orgány činnosti	statutární orgán - všichni společníci (společenská smlouva může určit jinak)
zakladatelský dokument	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků

Zdroj: vlastní zpracování

Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být založena a tvořena minimálně dvěma společníky. Jeden společník ručí za dluhy omezeně – komanditista a alespoň jeden společník neomezeně - komplementář. Výhodou KS je značná flexibilita při úpravě vnitřních poměrů a možnost zapojení společníků, kteří ručí pouze v omezené výši. Nevýhodou je neomezené ručení komplementářů [4]. V praxi je KS využívána zřídka (je jich cca 740) [3, str. 14].

Tabulka 3 - Základní charakteristika komanditní společnosti

Základní charakteristika komanditní společnosti	
nejnižší počet zakladatelů	2
nejvyšší počet zakladatelů	neomezen
minimální výše základního kapitálu	neomezen
nejnižší možný vklad	neomezen
nejvyšší možný vklad	neomezen
rozsah splacení vkladu při vzniku	podle společenské smlouvy
dobu splacení vkladu	podle společenské smlouvy
počet hlasů ke vkladu	každý společník 1 hlas (společenská smlouva může určit jinak)
ručení společníka za závazky	komplementář ručí neomezeně, komanditista o výše nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku
předmět činnosti	podnikání, správa vlastního majetku
orgány činnosti	statutární orgán - všichni komplementáři
zakladatelský dokument	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Kapitálové společnosti

U kapitálových společností zákon neomezuje účel jejich založení.

Společnost s ručením omezeným

Typickým znakem SRO je omezené ručení společníků. Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Po zaplacení vkladů již společníci za dluhy společnosti dále neručí. Rozhodující je však stav zapsaný v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. V České republice se jedná o nejrozšířenější formu podnikání [3, str. 14].

Tabulka 4 - Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným

Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným	
nejnižší počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba
nejvyšší počet zakladatelů	neomezeno
minimální výše základního kapitálu	1 Kč

nejnižší možný vklad	1 Kč
nejvyšší možný vklad	neomezeno
rozsah splacení vkladu při vzniku	30 % na peněžitý vklad a 100 % na nepeněžitý vklad
dobu splacení vkladu	určena společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti nebo převzetí vkladové povinnosti
počet hlasů ke vkladu	na každou 1 Kč 1 hlas (společenská smlouva může určit jinak)
ručení společníka za závazky	společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku
předmět činnosti	podnikání, lze založit i za jiným účelem
orgány činnosti	valná hromada, statutární orgán - jednatelé, dozorčí rada (nepovinná)
zakladatelský dokument	společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny

Zdroj: vlastní zpracování

Akciová společnost

Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií a jejíž společníci neručí za dluhy společnosti. Vlastníci akcií mají právo podílet se na řízení společnosti, zisku a související práva a povinnosti.

Tabulka 5 - Základní charakteristika akciové společnosti

Základní charakteristika akciové společnosti	
nejnižší počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba
nejvyšší počet zakladatelů	neomezeno
minimální výše základního kapitálu	2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR
nejnižší možný vklad	takový, aby součet byl nejméně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR
nejvyšší možný vklad	neomezeno
rozsah splacení vkladu při vzniku	30 % jmenovité nebo účetní hodnoty upsaných akcií a případné emisní ážio
dobu splacení vkladu	určená stanovami, nejpozději do okamžiku podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku
počet hlasů ke vkladu	hlas spojen s akcií
ručení společníka za závazky	neručí
předmět činnosti	podnikání, lze založit i za jiným účelem
orgány činnosti	valná hromada, statutární orgán - představenstvo, dozorčí rada
zakladatelský dokument	stanovy

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3 Družstva

Družstvo je zakládáno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Jestliže je družstvo zakládáno za účelem podnikání, musí představenstvo získat živnostenské či jiné podnikatelské oprávnění. Družstvo se zakládá konáním ustavující schůze, která přijme stanovy, zvolí členy orgánů družstva (představenstvo a kontrolní komisi), schválí způsob splnění základního členského vkladu, případně i vstupního vkladu.

Tabulka 6 - Základní charakteristika družstva

Základní charakteristika družstva	
nejnižší počet zakladatelů	3 osoby
nejvyšší počet zakladatelů	neomezeno
minimální výše základního kapitálu	není určena
nejnižší možný vklad	není určen
nejvyšší možný vklad	není určen
splnění vkladové povinnosti	k základnímu vstupnímu vkladu do 15 dnů ode dne konání ustavující schůze
dobu splacení vkladu	dle stanov
počet hlasů ke vkladu	každý člen 1 hlas
ručení společníka za závazky	neručí
předmět činnosti	vzájemná podpora členů nebo třetích osob, podnikání
orgány činnosti	členská schůze, statutární orgán - představenstvo, kontrolní komise, jiné orgány zřízené stanovami
zakladatelský dokument	ustavující schůze

Zdroj: vlastní zpracování

2.3. Hlavní kritéria při volbě právní formy podniku

Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím a je vhodné o ní rozhodnout až v okamžiku, kdy je již rozhodnuto o typu podnikatelské činnosti a jejích zdrojích. Při rozhodování o volbě právní formy nově vznikajícího podniku jsou brány v úvahu především následující kritéria:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodovat apod.,

- nároky na počáteční kapitál,
- počet zakladatelů,
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- účast na hospodářském výsledku,
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnosti [5, str. 26-27].

3 Podnikatelský model

Historie podnikatelských modelů sahá až dob před klasicismem. Jeho skutečný zájem ze strany odborné i laické veřejnosti přišel až s nástupem internetu v 90. letech. Od roku 1995 do 2010 bylo publikováno okolo 1 177 odborných příspěvků v akademických periodikách, které se zabývaly právě podnikatelskými modely. I přes zájem odborné veřejnosti, koncept podnikatelského modelu nemá jednotnou definici. Dalo by se říct, že co autor, to jiná definice [6, str. 3-5]. Pro příklad uveďme definice předních ekonomů současnosti.

Zoot a Amit, definují podnikatelský model jako:

“... obsah, strukturu a vedení činností za účelem vytvoření hodnoty využitím podnikatelských příležitostí [6, str. 7] .”

Prahalad a Doz, podnikatelský model představuje:

“...soubor poznávacích postupů, které poskytují teorii podniku, jak vytvářet hodnoty a jak organizovat strukturu a vedení podniku [7, str. 371].”

Chesbrough a Rosenbloom, chápou podnikatelský model jako:

“...logiku, která spojuje technický potenciál projektu a tvorbu příjmů z realizace tohoto projektu [8, str. 25]”

Nejčastěji je podnikatelský model definován jako systém, který zobrazuje fungování podniku. Většina autorů se shoduje na tom, že by se měl zaměřovat na zákazníky a určit

jakou přidanou hodnotu jim podnik přináší. Současně by měl obsahovat tvorbu příjmů a sledování nákladů. Jeho účelem je popis a prezentace projektu a způsob jeho realizace. Může se jednat o projekt ziskový či neziskový vytvořený pro organizaci či za účelem jejího prodeje potenciálním investorům nebo interesovaným osobám v rámci organizace. Podnikatelský plán může také sloužit jako průvodce realizací. Všechny nové business modely vychází z již zavedených podnikatelských modelů. Jejich zdokonalováním, s důrazem na hodnotový řetězec, dochází k vylepšení produktů a služeb a potažmo ke vzniku inovací a tak ke vzniku nových modelů. Podnikatelský model je tvořen dvěma částmi. První zahrnuje vytvoření produktu či služby a druhá neméně důležitá část, je pak prodej zákazníkům. Modelování byznysu je v jisté formě manažerský ekvivalent vědecké metody – kdy existuje hypotéza, která je otestována v praxi a podle dosažených výsledků dochází k jejímu zrevidování dle potřeb v našem případě managementu společnosti. Úspěšný business model představuje lepší způsob než existující alternativa [9, str. 5].

3.1. Podnikatelský model Canvas

V současné době se těší velké oblibě model Canvas, který vytvořili Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. Podle nich podnikatelský model popisuje logiku toho, jak podnik vytváří hodnotu a jak se v podniku generují peníze. Je tvořen devíti základními segmenty – nabídka hodnoty pro zákazníka, vztahy se zákazníkem, segmenty zákazníků, distribuční kanály, zdroje příjmů, náklady, klíčoví partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje. Dle jejich názoru je klasický podnikatelský plán příliš rozsáhlý, nepraktický a špatně uchopitelný. Přestože každý investor po podnikateli požaduje jeho vypracování, jen malé procento z nich si jej opravdu celý pozorně prostuduje. Investoři totiž často vyhledávají více možností a nemají čas nebo se nechtějí nechat zahltit všemi detaily jednotlivých plánů. Business model dle Osterwaldera a Pigneura tyto nevýhody odstraňuje. Pomocí devíti hlavních oblastí jasně a stručně popisuje logiku toho, jak podnik zamýšlí vydělávat peníze. Model zohledňuje zákazníka a poskytovanou hodnotu včetně způsobů logistiky těchto hodnot směrem k nim. Popisuje zdroje, činnosti a partnerství potřebná pro poskytování hodnot. Přidává taktéž finanční rozměr business modelu popisující oblasti a způsoby platby zákazníků za poskytované hodnoty a na straně druhé náklady související s chodem business modelu. Ke grafickému znázornění

modelu využívá tzv. plátno byznys modelu (Business Model Canvas), které umožňuje graficky znázornit jednotlivé prvky business modelu pomocí jednoho listu velikosti A4.

Obrázek 2 - Plátno podnikatelského modelu dle Osterwaldera a Pigneura



Zdroj: převzato z [10]

3.1.1. Základní kameny podnikatelského modelu Canvas

Plátno byznys modelu tvoří 9 částí, které jsou označovány za kameny podnikatelského modelu. Každý z těchto kamenů může mít u jednotlivých byznys modelů odlišnou důležitost, v některých podnikatelských modelech nemusí být všechny kameny využity. Současně je možné plátno podnikatelského modelu rozdělit na tři části: část efektivity (klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství), část hodnotovou (distribuční kanály, vztahy a zákaznické segmenty) a část finanční (zdroje příjmů a struktura nákladů).

Zákaznické segmenty

Stavební prvek „zákaznické segmenty“ popisuje jednu nebo více skupin nebo subjektů, na které bude model zaměřen. Zákazníci představují zdroj příjmů v podnikatelském modelu a každý model musí obsahovat alespoň jednoho zákazníka. Jako zákazníci mohou být popsáni konkrétní instituce nebo reprezentanti jednotlivých skupin, kteří mají společnou potřebu, na kterou odpovídá naše nabídka. Zákaznické segmenty je možné rozlišovat podle typu na několik kategorií, např. masový trh, nikový trh,

segmentový trh, diverzifikované zákaznické segmenty, vícestranné platformy [10, str. 21].

Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka popisuje konkrétní spojení výrobků a služeb k zákaznickým segmentům. Hodnotová nabídka pomáhá zákazníkovi řešit problém případně uspokojovat konkrétní potřeby. Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní, jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu. Hodnotové nabídky z hlediska zákaznického segmentu můžeme rozlišovat na kvantitativní nebo kvalitativní hodnoty. Jako nejčastější hodnotová nabídka jsou uváděny: novost, výkon, přizpůsobení, design, cena, snižování nákladů apod. [10, str. 22-25].

Distribuční kanály

Kanály v byznys modelu popisují způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a způsob dodání hodnotové nabídky. V kanálech byznys modelu může být popsán způsob zvyšování povědomí o výrobcích a službách mezi zákaznickými segmenty, podpora a komunikace se zákazníky, forma a způsob získání hodnoty a poskytování poprodejního servisu. Firma si může zvolit mezi vlastními kanály např. interní prodejní týmy, vlastní webové stránky, maloobchodní prodejny. Nebo formou partnerských kanálů, např. jiné velkoobchodní distribuce, maloobchod či webové stránky partnerů [10, str. 26-27].

Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky nejčastěji vychází z motivace získání zákazníků, udržení zákazníků nebo navyšování prodeje. Spadají sem konkrétní prvky obchodu a způsobu akvizic zákaznických segmentů (osobní asistence, samoobsluhy, automatizované služby, komunity, spolupráce apod.) [10, str. 28-29].

Zdroje příjmů

Popisují způsoby a možnosti, jakými zákazníci zaplatí za poskytnutí hodnoty. U každého zdroje příjmů nutné zvážit, zda je dokáže konkrétní zákaznická skupina použít

a které způsoby platby bude preferovat. Každý zdroj příjmů může využít odlišné přístupy k cenotvorbě na základě poskytované hodnotové nabídky a typu zákaznického segmentu, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu apod. [10, str. 30-33].

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují aktiva nutná k fungování byznys modelu. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit nebo pronajímat. Klíčové zdroje jsou nutným předpokladem pro to, abychom zákazníkům dokázali prostřednictvím distribučních kanálů dodat hodnotovou nabídku.

K typickým zdrojům patří:

- Fyzické zdroje – výrobní prostory a zařízení, suroviny, infrastruktura a sklady.
- Duševní zdroje – patenty, licence, autorská práva, značky, know-how.
- Lidské zdroje – především z pohledu kreativity a zkušeností.
- Finanční zdroje – hotovost, bankovní záruky a úvěry [10, str. 34-35].

Klíčové činnosti

V této části byznys modelu je popsán soubor nejdůležitějších aktivit, které musí být vykonány, aby bylo možné prostřednictvím kanálů doručit hodnotovou nabídku zákazníkům a aby bylo možné udržovat stanovené vztahy. Klíčové činnosti mohou zahrnovat výrobu, koordinaci, udržování sítě a další aktivity.

Nejčastější příklad klíčových činností:

- Výroba – produkce fyzických výrobků nebo i nehmotných produktů (informace, software,...).
- Řešení problémů – typická hodnota u konzultačních společností.
- Údržba sítě nebo platformy – v případě nastavení byznys modelu jako platformy spojující více zákaznických segmentů je klíčovou činností její údržba a rozvoj [10, str. 36-37].

Klíčová partnerství

Klíčová partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k fungování business modelu. Hlavní motivací uzavírání klíčových partnerství je optimalizace a úspory z rozsahu, snížení rizika či získání určitých zdrojů a činností. Klíčová partnerství mohou být trvalá nebo dočasná. Prvek klíčových partnerství může v rámci byznys modelu hrát významnou roli, současně existuje řada byznys modelů, které fungují bez klíčových partnerství.

Z pohledu byznys modelu jsou popsány čtyři základní typy partnerství:

- Strategická spojenectví subjektů, které pro sebe nejsou konkurenty.
- Strategická partnerství konkurentů.
- Partnerství za účelem vytváření nových podniků.
- Partnerství mezi dodavateli a odběrateli [10, str. 38-39].

Struktura nákladů

Zahrnuje všechny náklady související s fungování byznys modelu. Patří sem náklady na vytváření hodnoty – tedy na zajištění klíčových zdrojů a výkon klíčových činností, dále náklady na vytvoření a udržení klíčových partnerství, náklady související s tvorbou a fungování kanálů i tvorbou vztahů se zákaznickými segmenty. V nákladech se odlišují fixní a variabilní náklady, které by vždy měly být vztaženy k poskytované hodnotě zákaznickým segmentům. Podle volby strategie je možné pak byznys model optimalizovat směrem k co nejnižším nákladům nebo k co nejvyššímu poskytování hodnoty za stávajících nákladů [10, str. 40-41].

3.1.2. Návrh podnikatelského modelu podle modelu Canvas

Osterwalder sepsal pět fází, které předchází sestavení obchodního modelu.

1. fáze mobilizace, kdy se shromáždí všechny prvky nutné k návrhu obchodního modelu.
2. fáze porozumění, průzkum a analýza informací o zákaznících, technologiích a prostředí.
3. fáze návrh, ve které dochází k vytvoření a testování životaschopných nápadů na podnikatelské modely a výběr nejlepšího.

4. fáze realizace vybraného návrhu obchodního modelu.
5. fáze řízení, kdy sledujeme a hodnotíme výsledky realizace návrhu obchodního modelu a přizpůsobujeme jej na základě reakce trhu [10, str. 249].

3.1.3. Podnikatelský model Lean Canvas

V této kapitole stojí za zmínku taktéž model Lean Canvas, který vytvořil americký start up podnikatel Ash Mayura v roce 2012 a vychází právě z modelu Canvas. Mayura se domníval, že model Canvas byl vytvořen pro již zavedené společnosti a chyběl mu koncept pro nově vznikající podniky. V dnešní době technologií a inovací se náklady na založení nového podniku snižují, ale přesto se úspěšnost start up nezvýšila [11, str.13]. A proto přetvořil původní plátno, kde modifikoval několik základních prvků, aby tak lépe vyhovoval potřebám začínajících podniků. Zaměřuje se na problémy zákazníka, jejich řešení, stanovení klíčových metrik hodnocení úspěchu modelu a stanovení neférové výhody.

Problém (nahradil prvek klíčová partnerství)

Základem je poznat problém zákazníka a pochopit jeho potřeby. Mayura doporučuje zaměřit se na jeden segment zákazníků a určit maximálně tři nejzávažnější problémy. Zjistit, zda-li existují alternativní řešení zákaznickova problému [12].

Řešení (nahradil prvek klíčové činnosti)

Ke každému problému pak přiřadí hlavní vlastnosti produktu a tím získá minimální životaschopný produkt, tedy nejjednodušší řešení obsahující minimální množství funkcionalit, které i přesto dodá zákazníkovi hodnotu [12].

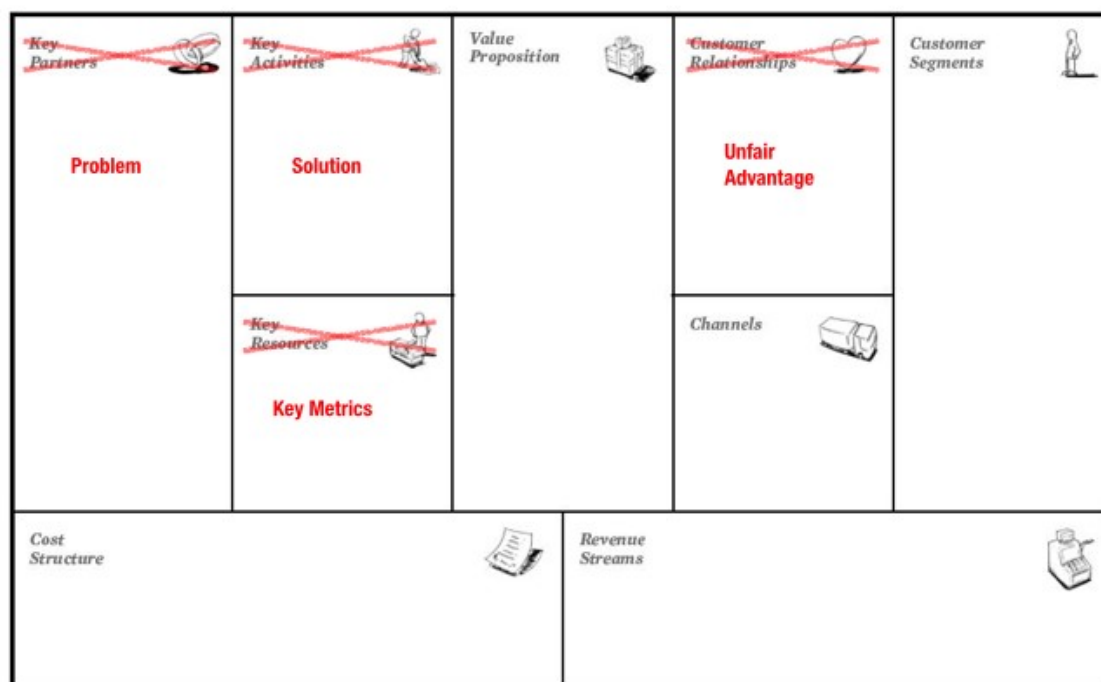
Klíčové metriky (nahradil prvek klíčové zdroje)

Úspěšnost projektu pak závisí na předem stanovených klíčových metrikách, které jasně stanoví, co má projekt přinést podnikateli a kdy [12].

Neférová výhoda (nahradil prvek vztahy se zákazníky)

Neférová hodnota je něco, co nemůžou ostatní jednoduše zkopírovat nebo koupit. Často je tato část jednou z nejsložitějších k vyplnění. U začínajících podniků je běžné, že žádnou neférovou výhodu nemají. Pro přežití je ale nutné si ji vybudovat [12].

Obrázek 3- Lean Business Model



Zdroj: převzato z [11]

V praxi se setkáme s využitím obou modelů. Záleží na každém, který model mu pro jeho podnikání vyhovuje lépe. Samozřejmě je možné oba tyto modely kombinovat a tak vytěžit maxima hodnot obou variant.

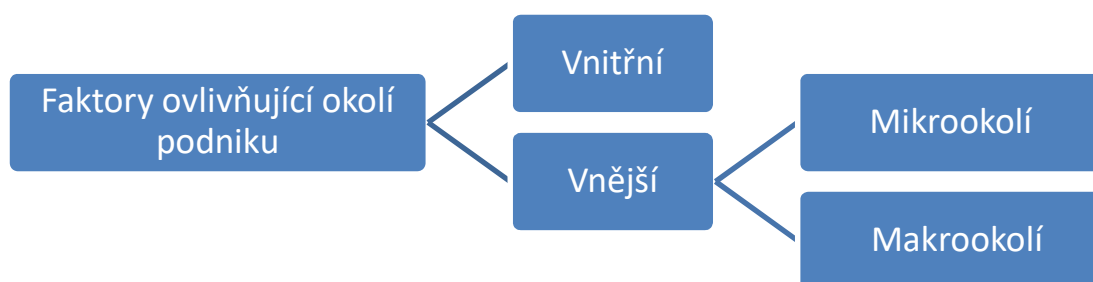
4 Analýzy prostředí pro sestavení návrhu podnikatelského modelu

Neustálé sledování prostředí je důležité pro vytvoření kvalitního podnikatelského modelu. Důkladné porozumění prostředí umožňují lépe zhodnotit rozdílné směry, kterými by se měl podnikatelský model ubírat [10, str. 200].

4.1. Analýza okolí podniku

Okolí je představováno silami, osobami a organismy, které působí na výsledky podniku, a to jak přímo tak nepřímo. Podnikové okolí lze členit na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí podniku je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku (např. cíle podniku, jeho zdroje, organizační struktura, pracovní podmínky) a které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Zatímco vnější okolí zahrnuje mikrookolí (představují faktory, na které má podnik alespoň částečný vliv) a makrookolí (představují faktory, které podnik nemůže ovlivňovat, přesto však mohou mít na podnik rozhodující vliv) [13, str. 1-3].

Obrázek 4 - Faktory ovlivňující okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1. Vnitřní okolí podniku - Marketingový mix 4P

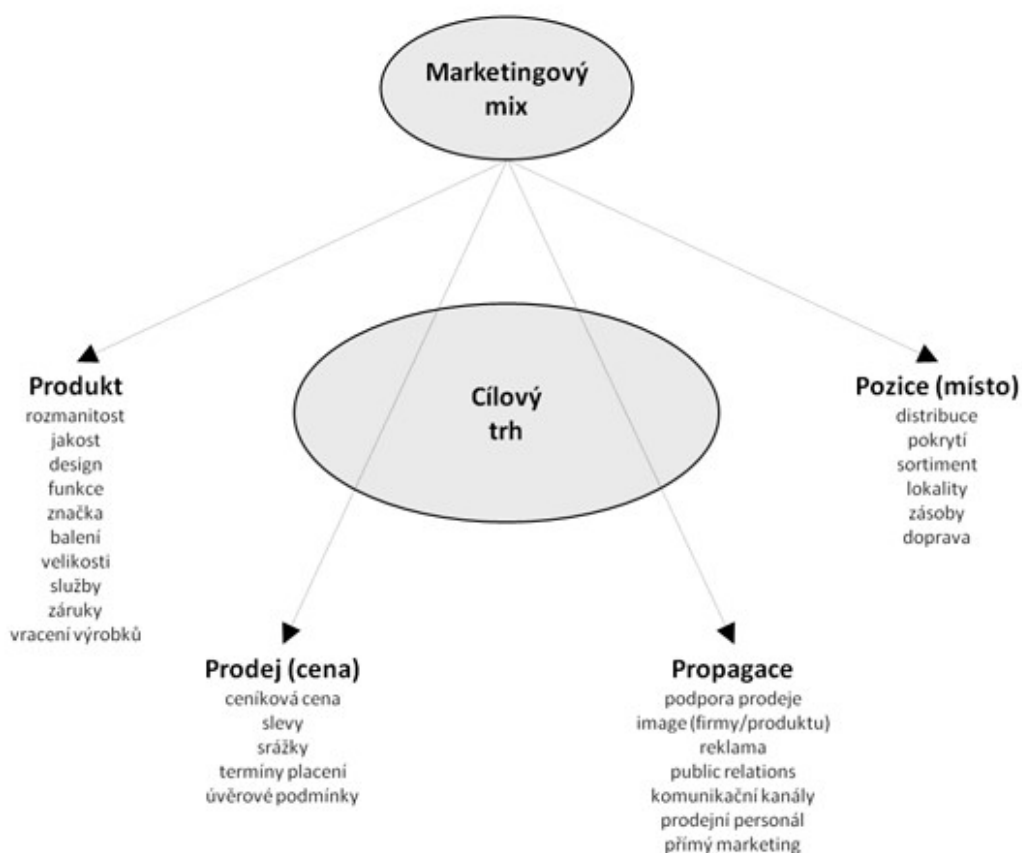
Marketingový mix 4P je metoda produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se ze čtyř složek: produkt, cena, distribuce a propagace.

- Produkt – označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal a další faktory, které rozhodují o spokojenosti zákazníka.
- Cena – je hodnota vyjádřená v penězích, za které se produkt prodává.
- Distribuce – uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, distribuční sítě, zásobování a dopravy.
- Propagace – udává, jak se zákazníci o produktu dozví [14, str. 152].

Dříve než může být marketingový mix použit, je nutné provést segmentaci, zacílení a umístění.

- Segmentace – analýza trhu s cílem poznat strukturu daného trhu.
- Zacílení – výběr cílových segmentů trhu na základě provedené segmentace.
- Umístění/pozicování – snaha zajistit produktu jasnou a určitou identitu nebo image tak, aby byl přijímán s tím, že má ve srovnání s konkurenčním produktem odlišné rysy a přínosy pro zákazníka [14, str. 105].

Obrázek 5 - Marketingový mix [15])



(Zdroj: převzato z [15])

4.1.2. Vnitřní okolí podniku - Zdroje pro podnikání

Důležitou část interní analýzy je určení, jak a čím zajistíme vytvoření produktu či služby a jeho přeměnu na výnosy a zisk. Tento proces tvoří identifikace potřebných zdrojů k podnikání a vyřešení případných nesrovnalostí [16, str. 53].

- Hmotné zdroje - stanovit základní potřebu hmotných zdrojů. Zjistit, které zdroje jsou k dispozici zdarma (např. prostory rodinného domu apod.)
- Lidské zdroje – definovat pozice jednotlivých společníků, jejich představy a očekávání. Určit organizační strukturu a rozdělit rozhodovací pravomoci jednotlivých společníků. Do této skupiny patří také pracovníci firmy.
- Nehmotné zdroje – jsou všechny zdroje, které jsou nehmotné a vedou k efektivnějšímu chodu podnikání, např. síť kontaktů, patenty, dobré jméno firmy apod. [16, str. 54-55].

4.1.3. Vnitřní okolí podniku - Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou ty oblasti, ve kterých jsme přesvědčeni, že jsme schopni předstihnout naši konkurenci. Klíčová kompetence a z ní plynoucí konkurenční výhoda by měla být obtížně napodobitelná. Její stanovení však je velmi obtížné a posoudit objektivně co je a co bychom si spíše přáli, aby bylo naší klíčovou kompetencí, není snadné [16, str. 59].

4.1.4. Vnější okolí podniku (mikrookolí) – Porterova analýza 5F

Pro tento účel nejlépe poslouží Porterova analýza pěti sil. Model pracuje s pěti prvky – potenciální konkurenti, stávající konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany [14, str. 47-48].

Obrázek 6 - Porterova analýza 5F [15]



Zdroj: převzato z [15]

4.1.5. Vnější okolí podniku (makrookolí) – SLEPT analýza

Za hlavní složku vnějšího okolí podniku můžeme považovat zejména průmyslové odvětví, ve kterém podnik podniká, politické okolí, sociální okolí, demografické okolí, technologické okolí, legislativní okolí, geografické okolí a environmentální okolí [16, str. 28]. Makrookolí vytváří společný a jednotný rámec pro podnikání všech podnikatelských subjektů působících na území daného státu. Možnost podniku jej ovlivnit je prakticky nulová. Je žádoucí sledovat zejména vývoj politického, legislativního a ekonomického okolí [16, str. 29]. Pro analýzu makro-okolí je vhodné využít zejména analýzu SLEPT.

- Sociálně-kulturní oblast – zkoumá demografický vývoj a kulturu.
- Legislativní oblast – vliv legislativní regulace v oboru.
- Ekonomická oblast – vývoj ekonomiky,

- Politická oblast – určuje politický vliv na podnikání.
- Technologická oblast – dopad technologií na působí v oboru.

Výsledkem je strategický profil okolí. [14, str. 35].

4.1.6. Analýza vnitřního i vnějšího okolí – SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý přístup, který zkoumá vnitřní i vnější okolí podniku. Zkoumání probíhá pomocí analýzy čtyř základních kategorií okolí podniku – silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T) [10, str. 48].

Obrázek 7 - Podstata SWOT analýzy [15]



Zdroj: převzato z [15]

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

4.2. Finanční analýza

V rámci podnikatelského modelu představuje finanční analýza důležitou část. Na základě stavebních prvků plátna je možné vytvořit předběžné kalkulace a odhadnout, kolik zákazníků lze získat [10, str. 268]. V případě nového podniku neexistují data, ze kterých by bylo možné při finanční analýze vycházet. V této fázi se proto doporučuje provést posouzení finančních zdrojů potřebných pro start podniku, jejich pokrytí dostupnými zdroji a hrubá představa o vývoji finančních toků [16, str. 60].

4.3. Analýza rizik

Každý podnikatelský návrh je vystaven rizikům neúspěchu. Proto by měla být součástí plánu i analýza rizik. K řízení rizika existují čtyři základní kroky:

- identifikace rizikových faktorů,
- kvantifikace rizik,
- plánování krizových scénářů,
- monitoring a řízení [16, str. 89-92].



PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této diplomové práce zahrnuje analýzu současného stavu a vlastní návrhy řešení. V úvodní části je představen návrh nového podnikání a úvodní návrh podnikatelského modelu metodou Canvas, následuje analýza kritická analýza a v závěru je proveden finální návrh podnikatelského modelu.

5 Představení návrhu nového podnikání

Základní myšlenkou projektu je **vznik nové účetní a daňové kanceláře** se sídlem ve Zlínském kraji. Nabízet bude komplexní služby účetního a daňového poradenství a zpracování mezd. K podnikání bude využívat vlastní online účetního systém, který si nechá vytvořit externí IT firmou. Díky online účetnímu portálu budou klienti moci sledovat stavy na účtech pomocí internetového portálu odkudkoliv a kdykoliv. Výhodou tohoto systému je také kompletní odstranění papírové formy fakturace, čímž dojde ke snížení nákladů a zvýšení efektivnosti. Společnost bude založena jako společnost s ručením omezeným, počáteční kapitál se odhaduje na 300 tis. Kč. Projektový tým bude tvořen dvěma zakladatelkami. Zkušenost projektového týmu z pohledu manažerských funkcí je nízká, na druhou stranu je vyvážena odbornými znalostmi a zkušenostmi v poskytování nabízených služeb a jako významnou výhodu považujeme taktéž stávající klientelou jedné ze zakladatelek, která v současnosti podniká samostatně.

CO?

-
- | | | |
|---|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• daňová evidence,• vedení účetnictví,• daňové poradenství,• vedení mzdové agendy,• zastupování před úřady,• online účetní program,<ul style="list-style-type: none">▪ jednoduchý a přehledný účetní software,▪ aktualizace a kontrola online,▪ přehled o stavu účetnictví v podniku dostupný online 365 dní v roce, |  | <i>hodnoty
pro zákazníky</i> |
| <hr/> <ul style="list-style-type: none">• férové platové ohodnocení,• přátelský firemní kolektiv,• home office,• pružná pracovní doba. |  | <i>hodnoty
pro zaměstnance</i> |

PROČ?

-
- spojení účetních služeb s poskytnutím online účetní platformy v jednom,
 - komplexní servis online účetnictví (bez papírů) 365 dní v roce,
 - snížení nákladů,
 - pojištění odpovědnosti za škodu,
 - okamžitá kontrola ekonomické stránky podnikání,
 - práce odkudkoliv, stačí jen počítač, chytrý telefon, tablet a připojení k internetu,
 - bezpečně uložená data a jejich záloha,
 - vždy aktuální,
 - včasnost a správnost prováděných služeb.

KDO? KDE? KDY?

- společnost s ručením omezeným založená dvěma zakladatelkami
- rodinný podnik
- místo podnikání Němčice u Holešova, okres Zlín
- předpokládaný vznik společnosti září 2017
- základní kapitál 300 tis. Kč

JAK?

1. Kontakt klienta s poptávkou našich služeb
2. Dohoda o rozsahu služeb, ceně -> uzavření smlouvy.
3. Nastavení účtu klienta na účetním portálu.
 - Odesílání účetního dokladu ve formátu PDF či fotku emailem na uživatelský účet na portálu.
 - Zaúčtování do 48 hodin.

PRO KOHO?

- malé podniky (maximální počet zaměstnanců 50),
- drobné živnostníky,
- začínající podnikatelé.

Cílem tohoto projektu je získat stabilní klientelu a dobrou pověst na trhu. A to na základě poskytované vysoké kvality služeb zákazníkovi, které pokryjí veškeré procesy spojené se správou podnikového účetnictví a daní, a díky online účetního portálu mu zároveň poskytne aktuální přehled o jeho finanční kondici okamžitě a kdekoliv.

5.1. Dotazník pro stávající klientelu

Jako stěžejní informaci pro navrhovaný projekt je skutečnost, či přechod na nový koncept internetového účetnictví pro stávající klientelu nebude problém. A proto byl proveden s každým zástupcem krátký osobní pohovor. V rámci tohoto pohovoru byl představen navrhovaný projekt, jeho výhody oproti stávajícímu konceptu. Klient byl seznámen se změnami, které by byly nutné uskutečnit, pokud by došlo k implementaci

tohoto projektu. Závěr tohoto dotazování byl pozitivní, stávající klienta považuje změnu konceptu jako přínosnou pro své podnikání. Vyjádřila však obavy z hlediska zabezpečení přenosu účetních dokladů a případných vedlejších nákladů s implementací v podniku.

6 Návrh obchodní model Canvas pro nové podnikání

V této části bude popsána cesta finální verze obchodního modelu pro náš projekt a to postupně po jednotlivých stavebních prvcích modelu Canvas, tak jak bylo popsáno již v teoretické části.

6.1. Základní stavební prvky modelu Canvas

6.1.1. Zákaznické segmenty

Jako hlavní zákazníci byli určeni začínající podnikatelé, drobní živnostníci a malé podniky s maximálním počtem 50 zaměstnanců.

Jedná se zejména o zákazníky, kteří:

- hledají způsob, jak zefektivnit svou práci,
- hledají způsob jak snížit náklady, ať už se jedná o outsourcing části účetnictví (např. zpracování mezd) popř. outsourcing celého účetnictví,
- jsou nově vznikajícími podnikateli a potřebují odbornou pomoc v účetní a daňové oblasti,
- nejsou spokojeni se současným poskytovatelem služeb.

Spojujícím faktorem pro potenciální zákazníky je, že rozumí současné výpočetní technice a v každodenním životě ji využívají. A proto se nebojí takovou techniku používat i při svém podnikání.

6.1.2. Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka pro zákazníka spočívá ve splnění právních norem vyplývajících z podnikání na území České republiky. A to formou automatizace účetnictví pomocí online účetního softwaru. Společnost bude předávat hodnotové nabídky prostřednictvím poskytování těchto služeb:

- vedení účetnictví,
- daňové poradenství,
- zpracování mezd a mzdová personalistika,
- zastupování před úřady,
- online účetní portál,
- kontrola a správa účetnictví odkudkoli a kdykoli.

6.1.3. Distribuční kanály

Prezentace poskytovaných hodnotových nabídek se předpokládá prostřednictvím webových stránek společnosti, které budou obsahovat popis jednotlivých služeb, formu zprostředkování těchto služeb a ceník. Samozřejmostí je pak kontakt na jednatelky společnosti (telefonický či email). Zejména při vzniku společnosti bude volena forma přímého oslovení potenciálních zákazníků. Tomu bude předcházet průzkum trhu, identifikace potenciálních klientů a jejich telefonický kontakt s krátkou prezentací poskytovaných služeb a případným sjednáním osobní schůzky, kde by došlo k hlubší prezentaci poskytovaných služeb, určení rozsahu požadovaných služeb a předběžná kalkulace. Jako poslední distribuční kanál byla zvolena placená reklama na internetu formou služby AdWords v Google vyhledávači. Tato služba umožní zadání klíčových hesel odkazujících se na naše služby do vyhledávače, které v případě, že potenciální zákazník hledá jedno z klíčových slov, pak se kontakt na naše webové stránky objeví v úvodní části vyhledávaných výsledků. V případě, že potenciální zákazník pak otevře naše webové stránky, dochází k účtování poplatku. Výhodou tohoto řešení je fakt, že si naše společnost může sama nastavit výši měsíčního poplatku a sledovat návštěvnost firemních stránek díky této službě a sama tak zhodnotit rentabilitu tohoto řešení.

6.1.4. Vztahy se zákazníky

Společnost chce dosáhnout takových vztahů se zákazníky, které povede oboustranné spokojenosti. Důležitým aspektem ze strany naší společnosti pak bude podávat vysokou kvalitu prováděných služeb včas a na základě předem dohodnuté ceny. Cílem je vytvoření spokojené stálé klientely, která na základě svých dobrých zkušeností s naší společností bude poskytovat kladné reference dalším potenciálním klientům.

6.1.5. Zdroje příjmů

Zdrojem příjmů pro společnost představují tržby za poskytované služby.

6.1.6. Klíčové zdroje

Co se týče klíčových finančních zdrojů, ty budou tvořit na počátku podnikání vklad základního kapitálu ve výši 300 tis. a podnikatelský úvěr na pokrytí provozních nákladů. Z pohledu klíčových duševních zdrojů je nutné zmínit přes 25 let praxe v oboru vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání. Výkon práce bude prováděn z domova, ostatní hmotné zdroje budou pořízeny na počátku podnikání. Jedná se zejména o technologické vybavení ve formě notebooku, přídavného monitoru a služebních mobilních telefonů.

6.1.7. Klíčové činnosti

Klíčovými činnostmi jsou poskytované služby daňové evidence, účetnictví, daňového poradenství, mzdová personalistika a zastupování před úřady. Zejména na začátku podnikání bude mít klíčovou roli akvizice nových zákazníků, bez čeho se neobejde úspěšný vývoj naší společnosti. Klíčovou roli má také aktualizace účetního systému, tak aby odpovídal aktuálním daňovým a jiným předpisům. V neposlední řadě je nutné v našem oboru podnikání dbát na pravidelné a soustavné sebevzdělávání.

6.1.8. Klíčové partnerství

Klíčové partnerství bude navázáno s IT vývojovou společností, která bude mít na starosti vývoj a údržbu online účetního portálu a vznik a správu webových stránek společnosti. Společnost byla vybrána na základě předchozí kladné zkušenosti.

6.1.9. Struktura nákladů

Na začátku podnikání je nutné kalkulovat počáteční investice do majetku společnosti, což představují náklady na vývoj účetního systému, technické vybavení a výdaje spojené s administrativní stránkou založení s.r.o. Pravidelné měsíční náklady pak budou tvořit náklady na zaměstnance, pojištění odpovědnosti škody z výkonu práce, poplatky

spojené s údržbou a aktualizací účetního systému a webové stránky společnosti a náklady za reklamu na internetu.

Tabulka 7 - Grafické zpracování obchodního modelu Canvas

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
- IT společnost	<ul style="list-style-type: none"> - poskytované služby - akvizice nových zákazníků - sebevzdělávání - aktualizace účetního portálu 	<ul style="list-style-type: none"> - vedení účetnictví, daňové evidence - daňové poradenství - zpracování mezd a mzdová personalistika - zastupování před úřady 	<ul style="list-style-type: none"> - vybudování pevných vztahů na základě vysoké kvality prováděných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - začínající podnikatelé - drobní živnostníci - malé podniky
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
	<ul style="list-style-type: none"> - základní kapitál - podnikatelský úvěr - odborná praxe v oboru - místo podnikání - home office - technické vybavení 		<ul style="list-style-type: none"> - webové stránky -přímé oslovení potenciálního zákazníka -reklama na internetu 	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	
<p>počáteční investice do majetku společnosti (notebook, monitor, mobilní telefon)</p> <p>výdaje spojené se založením společnosti (poplatek notáře, správní poplatek živnostenskému úřadu, poplatek za zápis do obchodního rejstříku)</p> <p>pravidelné měsíční náklady (mzdové náklady, pojištění odpovědnosti, údržba a správa účetního portálu a webových stránek)</p>			tržby za poskytované služby	

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

6.2. Doplnění prvků modelu Lean Canvas

Jako přínosné považujeme doplnit model Canvas o prvky modelu Lean Canvas. Zejména co se týká prvku klíčových metrik, které slouží k hodnocení podnikatelského modelu do budoucnosti.

6.2.1. Problém

Klíčová partnerství nahrazuje Lean model prvkem problém. Ustálení hlavního problému, který chce podnik řešit. V našem případě se jedná o spletnost právních předpisů a jejich častých změny a novelizace pro podnikatele a živnostníky provozující svou činnost na území České republiky. Jako problém, který chceme řešit, je efektivnost při zpracování účetních případů v podniku.

6.2.2. Řešení

Klíčové činnosti nahrazuje prvek řešení problému. Jako způsob vhodného řešení problému se nabízí poskytování služeb účetního a daňového poradenství formou částečného či celého outsourcingu služeb. Efektivitu při spolupráci s klientem, zejména pak v komunikaci spatřujeme ve využití vlastního online účetního portálu, který ušetří čas i peníze.

6.2.3. Klíčové metriky

Klíčové zdroje nahrazují prvek klíčové metriky. Stanovení klíčových metrik pro hodnocení vývoje podniku podléhá aktuální situaci na trhu v okamžiku sestavování metrik. Před založením podniku si společnost určila jako cíle:

- do 6 měsíců od vzniku společnosti vytvořit okruh stálých zákazníků, který bude pokrývat měsíční provozní náklady,
- do 12 měsíců od vzniku společnosti generovat kladný výsledek hospodaření,
- nulová ztráta stálých klientů z důvodů nespokojenosti poskytovaných služeb,
- do tří let od vzniku společnosti investice do pořízení služebního automobilu,
- příjemné a přátelské uvnitř společnosti i navenek vůči klientům.

7 Analýza současného stavu

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí podniku se zaměřením na činnost účetních a daňových kanceláří. Následuje finanční analýza a analýza rizik spojených s návrhem podnikatelského modelu účetní a daňové kanceláře.

7.1. Analýza vnějšího obecného prostředí (makrookolí) - SLEPT

7.1.1. Sociální faktory

Vliv sociálního faktoru na obor účetní a daňové činnosti je dán zejména **demografickým vývojem** ve Zlínském kraji. Stejně jako v celé republice se zde projevuje stárnutí populace v důsledku prodlužující se doby dožití a poklesu porodnosti. Průměrný věk obyvatelstva v kraji v roce 2015 dosáhl 42,5 let (celorepublikový průměr byl 41,9 let). Region se potýká s migrací vzdělaných lidí do jiných měst za lepšími podmínkami. Významným faktorem v případě migrace je pak také lepší dopravní dostupnost kraje. Díky ní se lidé snadněji dostanou za lepšími platy třeba do Brna [18].

Tabulka 8 - Demografický vývoj ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015 [18])

OBYVATELSTVO Zlínského kraje	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel celkem	589 030	587 693	586 299	585 261	584 676
z toho muži	287 961	287 350	286 789	286 361	286 156
z toho ženy	301 069	300 343	299 510	298 900	298 520
0–14 let	83903	84 163	84 554	84 963	85 652
15–64 let	406 257	401 633	397 208	393 025	388 916
65 let a více	98 870	101 897	104 537	107 273	110 108
Průměrný věk obyvatel v letech	41,4	41,7	42,0	42,2	42,5

Zdroj: převzato z [18]

Dalším ze sociálních faktorů působících na náš obor **průměrná mzda** v kraji. Lidé ve Zlínském kraji berou druhé nejnižší platy v zemi. Průměrná hrubá mzda v kraji v roce 2015 dosáhla 24 554 Kč. Což je o necelé tři tisíce méně, než byl celorepublikový průměr. Nízká mzda je způsobena polohou kraje na východě republiky a strukturou průmyslu. Převládá zde totiž strojírenský, gumárenský a plastikářský průmysl nad těžkým průmyslem, který obecně dosahuje vyšších tržeb. Podle náměstka zlínského hejtmána pana Jaroslava Drozda by se však rozdíl měl vyrovnat do roku 2022. A to zejména díky čerpání dotací z Evropské unie [19].

Tabulka 9 - Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015

Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zlínský kraj	23 219	22 461	22 517	23 117	23 755	24 554
Česká republika	23 864	24 455	25 078	25 078	25 686	26 072

Zdroj: převzato z [18]

Nezaměstnanost má nepřímý vliv na podnikání účetních a daňových kanceláří. Čím vyšší je zaměstnanost, tím vyšší je ekonomická aktivita obyvatelstva s tím spojená potřeba služeb účetních a daňových poradců. Ve Zlínském kraji (a stejně tak i v celé republice) je patrný klesající trend nezaměstnanosti, což má pozitivní dopad. Aktuální míra registrované nezaměstnanosti dosahuje 5,1 % (k 31. 12. 2016) a dle predikce Ministerstva práce a obchodu se předpokládá její pokles i v následujících letech.

Tabulka 10 - Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015 [18]

Nezaměstnanost (počet osob)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP	33 386	29 418	32 100	33 978	29 439	23 874
Podíl nezaměstnaných osob (%)	7,91	7,00	7,82	8,34	7,36	5,98

Zdroj: Převzato z [18]

V posledních letech se taktéž dostává do popředí zájem firem o integrování zásad *sociální odpovědnosti*. Firmy se svou činností snaží o snížení nepříznivých dopadů na přírodu (environmentální oblast), angažují se v různých dobročinných a charitativních projektech (sociální oblast) a chovat se transparentně, dodržovat smluvní podmínky, odmítat korupci apod. (ekonomická oblast).

V rámci poskytování účetních a daňových služeb je častý kontakt s úřady běžný. V dnešním globalizovaném světě, kde mobilita hraje důležitou roli, dochází k digitalizaci i v rámci oficiálních míst. Je tak dnes již možné řešit záležitosti elektronickou formou bez nutnosti fyzické návštěvy úřadu.

7.1.2. Legislativní faktory

Předmět podnikání účetnictví a daňové poradenství je úzce svázáno se častými změnami a novelami v zákonech. Zejména se jedná o zákony:

Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Výraznou změnou v oblasti daňových zákonů v poslední době je nový Zákon o evidenci tržeb, který vyšel 13. dubna 2016 a nabyl účinnosti v prosinci 2016. Jeho zavedením si stát slibuje lepší výběr daní, účinnější finanční správu a omezení šedé ekonomiky. Povinnost evidovat tržby má osoba, která přijímá tržby v hotovosti, platební kartou, šeky, směnkami nebo obdobnými platidly. Princip EET spočívá v tom, že každá finanční transakce bude prostřednictvím datové zprávy zaslána finanční správě, ta potvrdí unikátním číselným kódem, který se pak objeví na účtence zákazníka. Aby tak mohl prodávající učinit, je nutné mít jakýkoli elektronický přístroj, který mu tento přenos umožní (elektronická pokladna, počítač, tablet, chytrý mobilní telefon apod.). Zavádění režimu EET pro jednotlivé skupiny podnikatelů probíhá postupně. V současnosti mají povinnost evidovat tržby v segmentu ubytování, stravování a pohostinství a maloobchody a velkoobchody [20].

Další velmi významnou změnou v daňových zákonech v roce 2016 je vznik povinnosti podávat tzv. kontrolní hlášení. Kontrolní hlášení je speciální daňové tvrzení, které doplňuje řádné daňové přiznání k DPH a souhrnné hlášení. V souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti nahrazuje kontrolní hlášení původně samostatný výpis z evidence pro účely DPH. V případě právnických osob se podává kontrolní hlášení za kalendářní měsíc, u fyzických osob pak závisí na zdaňovacím období pro účely podání daňového přiznání k DPH. Podává nejpozději do 25. dne v měsíci a pouze elektronickou formou [21].

Co se týče novelizace daňových zákonů pro rok 2017, ta se podle odborníků ponese ve znamení dalšího zpříšňování. To navazuje na kontrolní hlášení DPH a elektronickou evidenci tržeb zavedenou v roce 2016. Pro rok 2017 se připravují se novelizace typu zavedení srážkové daně u příjmů ze závislé činnosti malého rozsahu, která zavádí zjednodušený systém zdanění drobných příjmů do 2 500 Kč ze závislé činnosti přímo srážkou u zaměstnavatele. Cílem je snížení administrativní zátěže podnikatelů. Další plánovanou novelizací je pak např. návrh na odepisování technického zhodnocení i v případech, kdy dochází k přenechání věci k užití jinému subjektu [22].

7.1.3. Ekonomické faktory

Česká ekonomika se právě nachází ve fázi růstu. V roce 2015 se české ekonomice dařilo nejvíce za posledních osm let. Došlo k růstu HDP o 4,5 % oproti roku 2014, míra nezaměstnanosti byla nejnižší v rámci celé Evropské unie, rostly počty zaměstnanců i průměrné mzdy. Na konci roku 2013 začala Česká národní banka s intervencemi na oslabení koruny na 27 Kč za euro v důsledku dlouhodobého neplnění inflačních cílů. Cílem devizových intervencí bylo nastartování inflace a dosažení 2 % růstu. Konec intervencí pak nastal v dubnu 2017. Oslabení koruny měl dopad zejména na růst poptávky po českém exportu, zatímco import zboží a služeb se pro české podnikatele prodražil. Snižující se poptávka po ropě a vysoké zásoby způsobily snížení ceny ropy za barel na historická minima. To má pak dopad např. na nižší ceny energií pro podnikatele u domácnosti [23].

Tabulka 11 - Vývoj makroekonomických ukazatelů v České republice v letech 2010 až 2015 [23])

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt (<i>mld. Kč</i>)	3 954	4 022	4 060	4 098	4 314	4 555
Hrubý domácí produkt (<i>růst v %, s.c.</i>)	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5
Průměrná míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Směnný kurz CZK/EUR	25,3	24,6	25,1	26,0	27,5	27,3
Ropa Brent (<i>USD/barel</i>)	80	111	112	109	99	52

Zdroj: převzato z [23]

7.1.4. Politické faktory

Česká republika je demokratickým státem se stabilním politickým systémem a poměrně příznivými podmínkami pro podnikatele. Současná koaliční vláda ČSSD, ANO a KDU-ČSL, vedená premiérem Bohuslavem Sobotkou, je třetí nejdéle sloužící vládou od vzniku samostatné České republiky. Mezi hlavní priority vlády je zvyšování mezd zaměstnancům, snižování schodku státního rozpočtu, a čerpání fondů Evropské unie [24]. Z politického hlediska je naše země stabilní a nejsou očekávány žádné extrémní převraty.

7.1.5. Technické a technologické faktory

Posledních několik desítek let přineslo zásadní změny v oblasti technologií, které se nevyhnuly ani oblasti účetnictví. Každá účetní či daňová kancelář v dnešní době ke své činnosti využívá výpočetní techniku a účetní či podnikový systém či aplikace. Hlavním požadavkem v rámci technického a technologického vybavení pak je efektivita práce jejich uživatelů, bezpečnost uložení dat, nízké provozní nákladů a provázanost podnikových procesů. Úroveň technologického vybavení ve společnosti závisí na jeho individuálních potřebách, které se liší zejména velikostí podniku. Živnostníci, drobní podnikatelé a malé podniky využívají jednodušší účetní systémy, které jsou finančně dostupnější, na druhou stranu nenabízí tolik funkcí jako sofistikované podnikové systémy. Právě tento segment v poslední době začíná pomalu využívat služeb cloudové řešení. Jeho princip spočívá v poskytování služeb, programů či aplikací, které jsou uloženy v datových centrech, nikoliv v našem počítači. Mezi jeho výhody patří fakt, že data jsou dostupná odkudkoli a kdykoli prostřednictvím zařízení s přístupem na internet (kromě klasických počítačů se využívají tablety, chytré telefony apod.). Jeho implementace je nenáročná a výsledkem je zvýšení efektivity práce, snazší komunikace s klienty, rychlejší zpracování podkladů, snadný reporting a nízké provozní náklady. Důvod, proč ještě nedošlo k masivnímu rozšíření cloudového řešení je fakt, že existuje určitá obava z ochrana podnikových dat. Zabezpečení podnikových informací je však na stejné úrovni jako např. internetové bankovníctví, které je ve společnosti dnes už zcela běžné. A proto se lze domnívat, že vývoj bude pokračovat tímto směrem [25].

V případě středních a velkých podniků však zůstává trend klasických ERP systémů. Je to spojeno především s faktem, že složité činnosti, jako je úspěšné řízení chodu firmy,

potřebuje komplexní nástroj. Změnou v oblasti ERP při komunikaci s uživateli, které nabízejí mobilní řešení. Jsou však spojené s vyššími počátečními náklady a náročnější je i forma implementace při změně těchto systémů [25].

7.2. Tržní segment

Cílovou skupinou pro plánovaný projekt jsou začínající podnikatelé, drobní živnostníci a malé podniky, které svou činnost vykonávají ve Zlínském kraji. Předpokládá se, že právě tato skupina bude mít největší zájem o poskytované služby. Větší podniky totiž zaměstnávají své vlastní účetní oddělení, které se stará o zpracování účetních případů v rámci podniku. Zlínský kraj se vyznačuje relativně silnou základnou malých a středních podniků (10 - 249 zaměstnanců). To potvrzuje i fakt, že v rámci celorepublikového srovnání má Zlínský kraj nejvyšší podíl malých podniků, a to 17,1 % ze všech podniků [26].

Tabulka 12 - Počet ekonomických subjektů ve Zlínském kraji v letech 2013 až 2015

Ekonomické subjekty podle právní formy	2014	2015	změna v ks	změna v %
Celkem	138 832	140 175	1 343	0,96
Fyzické osoby podnikající	113 363	113 978	615	0,54
dle živnostenského zákona	99 444	101 782	2 338	2,30
dle zvláštních předpisů	10 794	8 135	- 2 659	-32,69
zemědělství podnikatelé	2 009	2 965	956	32,24
zahraniční fyzické osoby	1 116	1 096	-20	-1,82
Právnícké osoby	25 469	26 197	728	2,78
společnosti s ručením omezeným	13 364	13 869	505	3,64
akciové společnosti	723	717	-6	-0,84
Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců	2014	2015	změna v ks	změna v %
Celkem	138 832	140 175	1 343	0,96
neuvedeno	78 639	79 915	1 276	1,60
bez zaměstnanců	46 297	46 449	152	0,33
1 - 9 zaměstnanců	10 803	10 707	-96	0,90
10 - 49 zaměstnanců	2 375	2 384	9	0,38
50 - 249 zaměstnanců	604	609	5	0,82
nad 250 zaměstnanců	114	111	-3	-2,70

Zdroj: upraveno na základě [27]

Tabulka 13 - Velikost dostupného trhu

Ekonomické subjekty	2014	2015	změna v ks	změna v %
Živnostníci	99 444	101 782	2 338	2,30%
Podnikatelé dle zvl. předpisů	10 794	8 135	-2 659	-32,69%
Zemědělstí podnikatelé	2 009	2 965	956	32,24%
Zahraniční fyzické osoby	1 116	1 096	-20	-1,82%
Společnost s ručením omezeným	13 364	13 869	505	3,64%
Celkem	126 727	127 847	1 120	0,88%

Zdroj: upraveno na základě [27]

Velikost dostupného trhu jsme omezili z ohledu geografického hlediska a dále pak také podle velikosti potenciálního zákazníka. Výsledek takto provedených úprav jsme došli k závěru, že námi zvolený trh se k 31. 12. 2016 obsahoval 127 847 ekonomických subjektů, což představuje meziroční nárůst o 1 120 ekonomických subjektů. Vzhledem na vývoj HDP v zemi očekáváme, že i příští rok dojde k jeho nárůstu. Nejvyšší meziroční nárůst zaznamenali živnostníci (fyzické osoby), kde došlo k růstu celkového počtu o 2 338 osob oproti předchozímu roku.

Zlínský kraj patří mezi průměrné regiony ČR. Je výrazně průmyslově orientovaný s nejvyšším podílem zpracovatelského průmyslu na zaměstnanosti i na přidané hodnotě mezi regiony v ČR. Ekonomika Zlínského kraje je pak tvořena převážně malými a středními podniky, výrazné velké podniky až na několik výjimek v regionu nepůsobí. Zlínský kraj disponuje i přes svou 4. nejmenší velikost mezi kraji v ČR nejvyšším počtem aktivních živnostníků a malých podniků na 1000 obyvatel. Vysokou konkurenceschopnost podniků ve Zlínském kraji dokazují i přední umístění v národních soutěžích typu firma roku či živnostník roku. Ve Zlíně má sídlo také Technologické inovační centrum, které provozuje podnikatelský inkubátor, coworkingové centrum a je také nositelem platformy Otevřená inovace a soutěže Můj první milion. Podnikatelské aktivity studentů pak rozvíjí Centrum pro podporu podnikání Univerzity Tomáše Bati [28].

7.3. Analýza vnějšího oborového prostředí (mikrookolí) – 5F

Za pomoci Porterova 5F modelu lze analyzovat míru konkurence na trhu, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a ohrožení ze strany potenciálních konkurentů a substitutů. Výsledkem této analýzy je pak ziskový potenciál odvětví.

7.3.1. Analýza konkurence

Analýza konkurence ve Zlínském kraji podle evidence v Komoře daňových poradců a počtu živnostenského oprávnění pro výkon účetních služeb

Na konci roku 2016 bylo na území České republiky evidováno celkem 4 647 daňových poradců, z čehož 240 působilo na území Zlínského kraje [29]. V tom samém čase bylo evidováno celkem 81 354 aktivních živnostenských oprávnění na činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Zatímco ve Zlínském kraji jich bylo evidováno 4 320 [30]. Konkurenci spatřujeme především ve formě poskytování služeb pomocí cloudového řešení.

Analýza konkurence z pohledu dominantních konkurentů na trhu, poskytující své služby prostřednictvím cloudového řešení

Na základě internetového vyhledávání konkurence poskytující služby účetní a daňové prostřednictvím Cloudového řešení byly nalezeny tři dominantní konkurenti na trhu. Jako rozhodující prvek pak kromě cloudového řešení byl sortiment služeb a velikost účetní jednotky. Díky charakteru podnikání, které je vedeno online formou, nepovažujeme sídlo společnosti jako rozhodující faktor.

Účetnictví on-line Zlín s.r.o.

Působí na trhu od roku 2017 se sídlem v krajském městě Zlín. Je součástí celorepublikové sítě poboček UOL, která je na trhu od roku 2004 a v současné době má zastoupením po celé republice. Nabízí komplexní účetní, daňové služby a mzdové personalistiky s využitím online přístupu ke správě dat. Jako vedlejší služby poskytují svozy dokladů vlastním kurýrem, zastupování před úřady a vedou i odborné školení. Ceník služeb je stanoven na základě poptávkového formuláře. Zákaznický segment je

tvořen živnostníky, firmami, neziskovými organizacemi, obcemi, společenstvím vlastníků jednotek i družstva. Webové stránky jsou moderní, aktuální, obsahují kladné recenze od klientů, firemní blog a firemní časopis. Propagace formou blogu a firemního časopisu informuje zákazníky o aktuálních povinnostech zejména v daňové oblasti, navíc seznamuje i o dění ve společnosti. Celkový dojem působí pozitivně.

Konkurenční výhody společnosti:

- pobočka ve Zlíně,
- silná pozice na trhu,
- vlastní IT vývojové oddělení,
- čerpání dotace z Evropských fondů pro projekt vývoje účetního cloudového systému Fantozzi,
- tým zkušených odborníků,
- firemní blog i firemní časopis.

Konkurenční nevýhody společnosti:

- ceník služeb jen na vyžádání,
- společnost stále využívá i klasickou papírovou formu dokumentace.

TRIVI s.r.o.

Účetní společnost, která působí na trhu již od roku 2002. Od roku 2015 pak pod názvem TRIVI s.r.o. Poskytují širokou škálu služeb od vedení daňové evidence a účetnictví, po daňové a právní poradenství. Je složena z 10 účetních, 2 daňových poradců a vlastní IT oddělení na vývoj a správu online účetního portálu. Oborové zaměření společnosti je široké, společnost poskytuje služby technologickým společnostem, start up společnostem, právním kancelářím, E-shopům, realitním kancelářím, kavárnám, youtuberům, živnostníkům i spolkům. Velmi kvalitně zpracované webové stránky. Na svých webových stránkách uvádí spokojené recenze od klientů i firemní blog. Pobočka sídlí v Praze a Plzni.

Konkurenční výhody společnosti:

- silná pozice na trhu,

- tým zkušených odborníků,
- vlastní IT vývojové oddělení,
- pracuje pouze s online formou účetní dokumentace,
- základní funkce nabízí zdarma,
- fakturace možná v anglickém či německém jazyce.

Konkurenční nevýhody společnosti:

-
- pobočka společnosti se nenachází ve Zlínském kraji

iÚčto.cz - Direct Accounting, s. r. o.

Společnost byla založena v roce 2008 za účelem vedení účetnictví se sídlem v Praze. Od roku 2011 pak začala využívat internetového účetnictví. Společnost poskytuje komplexní služby vedení daňové evidence, účetnictví, online fakturace a EET řešení. Její prezentace na internetových stránkách je přehledná, poskytuje zevrubné informace k nabízeným službám i návod pro registraci u jejich společnosti formou youtube videí. Navíc zde můžeme sledovat i firemní blog s účetní tematikou.

Konkurenční výhody společnosti:

-
- zavedené jméno na trhu,
 - tým zkušených odborníků,
 - vlastní IT vývojové oddělení,
 - základní funkce jsou zdarma,
 - kvalitní internetová propagace,
 - firemní blog.

Konkurenční nevýhody společnosti:

-
- sídlo v Praze.

7.3.2. Vyjednávací síla zákazníků

Portfolio zákazníků by měla tvořit široká skupina začínajících podnikatelů, drobní živnostníci a malé podniky. Cílem společnosti není úzké portfolio zákazníků tvořené

velkými společnostmi. Jedním z důvodů je fakt, že většina středních a velkých podniků má svou vlastní účetní jednotku, která má na starosti veškerou firemní agendu. Dalším důvodem je, že v případě, že by portfolio stálých zákazníků bylo tvořeno pouze jedním či dvěma velkými klienty, mohl by odchod jednoho z nich způsobit dočasnou finanční nestabilitu v našem podniku.

7.3.3. Vyjednávací síla dodavatelů

Protože hlavní činností je poskytování služeb, není závislost na dodavatelích tak vysoká jako v případě výrobních podniků. V průběhu zahajovací fáze podniku bude pořízeno technologické vybavení, které bude nakoupeno na internetu. V tomto případě považujeme vyjednávací sílu dodavatelů za velmi nízkou. Pro vytvoření a správu účetního portálu a webových stránek společnosti byla zvolena IT společnost, se kterou máme předchozí dobrou zkušenost a jejichž cenová nabídka odpovídá běžným sazbám na trhu. Poskytování služeb bude řádně ošetřeno smluvní dohodou se stanovenou cenou.

7.3.4. Hrozba vstupu nové konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence v oboru je poměrně vysoká. Obor sám o sobě je perspektivní s ohledem na fakt, že daně se budou platit vždy. K provozování podnikatelské činnosti účetního poradenství je zapotřebí získat živnostenské oprávnění, které je uděleno po prokázání odborné způsobilosti (vzdělání v oboru a určitý počet let praxe v závislosti na typu dosažené vzdělání). Činnost daňových poradců je podmíněna splněním kvalifikační zkoušky, sjednáním pojištění profesní odpovědnosti a uhrazení členského poplatku Komoře daňových poradců ČR. V případě členství v Komoře daňových poradců je hrozba vstupu nové konkurence podstatně nižší, jelikož úspěšnost složení profesních zkoušek se dlouhodobě pohybuje na nízké úrovni. Přesto považujeme bariéry vstupu za minimální, protože podnikání není finančně náročné, avšak požaduje se vysoká míra odborných znalostí a jejich neustálá aktualizace.

7.3.5. Hrozba substitutů

Pro oblast účetního a daňového poradenství neexistuje žádný substitut. Povinnost platit daně byla, je a bude. A z ní plynoucí povinnost vedení daňové evidence či účetnictví.

7.4. Analýza vnitřního prostředí

7.4.1. Marketingový mix 4P

Produkt

Společnost bude poskytovat následující služby:

- online účetní program
 - ✓ online fakturace,
 - ✓ účtování pohybů v bance a na pokladně,
 - ✓ nabídky, poptávky, objednávky,
 - ✓ ceník,
 - ✓ adresář zákazníků a dodavatelů,
 - ✓ archivace.
- vedení daňové evidence,
- vedení účetnictví,
- daňové poradenství,
- vedení mzdové agendy,
- zastupování před úřady.

Účetnictví klienta bude vedeno na základě obdržených dokladů. Klient odešle faktury emailem v elektronické formě do systému. Účetní pak v průběhu 72 hodin od obdržení doklad zaúčtuje. Společnost bude přijímat pouze s elektronickou formou dokladů – scan, PDF, fotka, tudíž není potřeba doklady tisknout či zasílat poštou.

Online účetní portál nevyžaduje žádnou instalaci, je běžně dostupný na všech typech operačních systémů. Je možné ho propojit se skladovým systémem, e-bankingem apod. Přístup k účetnictví má klient bez omezení kdykoli a odkudkoli 24 hodin denně. Omezujícím faktorem je připojení k internetu. Aktualizace systému budou automatické a zdarma.

Price

Cena bude stanovena na základě minimální měsíční sazby, která obsahuje minimum služeb poskytovaných klientovi. Za minimum služeb se považuje zpracování 24 dokladů za rok (přijata či vystavená faktura), zpracování 48 transakcí za rok (pohyb na pokladně či bankovním účtu), zpracování daňového přiznání, v případě plátců DPH i kontrolní hlášení a zastupování na úřadech. Pro fyzické osoby pak ještě zpracování výkazů o majetku a přehledy pro ČSSZ a zdravotní pojišťovnu. Pro právnickou osobu pak zpracování účetní závěrky. Každá další položka bude kalkulována dle platného ceníku.

Tabulka 14 - Orientační ceník služeb - daňová evidence, vedení účetnictví

Orientační ceník služeb ceny v Kč bez DPH	min měsíční paušál	FA přijata	FA vystavená	Pokladní doklad	Transakce na BÚ
DAŇOVÁ EVIDENCE – fyzická osoba					
neplátce DPH	220	20	10	10	18
měsíční plátce	890	30	15	10	18
kvartální plátce	623	30	15	10	18
PODVOJNÉ ÚČETNICTVÍ – fyzická osoba					
neplátce DPH	690	32	18	10	18
měsíční plátce	1290	55	35	18	18
kvartální plátce	903	55	35	18	18
PODVOJNÉ ÚČETNICTVÍ – právnická osoba					
neplátce DPH	690	32	18	10	18
měsíční plátce	1290	55	35	18	18
kvartální plátce	903	55	35	18	18

Zdroj: vlastní zpracování

V ceně za zpracování mzdy je zahrnuto i přihlášení či odhlášení zaměstnance a zpracování přehledů na sociální a zdravotní pojištění a důchodové připojištění.

Tabulka 15 – Orientační ceník mzdové agendy

Ceník mzdové agendy (cena bez DPH za kalendářní měsíc)	
cena za 1. zaměstnance	490
2. každý další zaměstnanec	169
roční zúčtování za zaměstnance	169

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 - Orientační ceník zpracování daňového přiznání

Daňové přiznání	Cena	Cena pro stálého klienta
Daň z příjmu FO včetně přehledů na ČSSZ a ZP	1000 - 2 500	v ceně paušálu
Daň z příjmu PO včetně výkazů a přílohy	2 500 - 10 000	v ceně paušálu
Daň z nemovitosti	1 000	500
Daň z převodu nemovitosti, dědická, darovací	1 000	500
Daň z přidané hodnoty	individuálně	v ceně paušálu
Silniční daň	750	350

Zdroj: vlastní zpracování

Promotion

Propagace společnosti bude probíhat v první řadě formou webových stránek. Obsah stránek bude sdělovat poskytované služby, ceník služeb, kontaktní údaje. Současné budou webové stránky sloužit jako přístup do online účetního portálu pro klienty. Důležitým prvkem bude jejich moderní vzhled a snadná a jasná obsluha. Tato služba bude zajištěna externí IT firmou. Pro zajištění viditelnosti webových stran na internetu bude využita služba AdWords od společnosti Google, která umístí reklamu na přední příčku vyhledávaného okna. Jinou formu propagace společnost neplánuje. Cílem je vybudovat dobrou pověst v oboru a získávat nové klienty na doporučení stávající klientů.

Distribuce

Distribuce dokladů mezi společností a klientem bude probíhat pouze online formou, kdy klient odešle doklad emailem do systému popř. na email účetní. V případě, že bude klient požadovat osobní účast, je možné se domluvit na schůzkách přímo u klienta a zpracování dokladů v prostorách firmy klienta.

7.4.2. Zdroje pro podnikání

Finanční zdroje

Finanční zdroje se obecně dělí na vlastní a cizí. V našem případě bude využito vlastních zdrojů ve formě vkladu do základního kapitálu ve výši 300 000,- Kč. K pokrytí provozních nákladů na počátku podnikání bude čerpán kontokorentní úvěr ve výši

300 000,- Kč se splatností 4 let a úrokovou sazbou ve výši 7,9% p. a. od společnosti FIO bank [31]. Výhodou kontokorentního úvěru je možnost čerpat peníze kdykoliv, v jakékoliv částce a k jakémukoliv účelu. Podmínkou je mít vedený podnikatelský účet u stejné finanční instituce. Pro podnikání navíc nabízí využití cizích zdrojů ještě efekt daňového štítu a finanční páky. Celkové finanční zdroje pro podnikání činí částku 600 000,- Kč. Zřízení a provoz běžného podnikatelského účtu navíc nabízí bankovní ústav zdarma.

Tabulka 17 - Finanční zdroje podniku

Finanční zdroj	Typ	Zdroj	Částka
Vlastní	Vklad do ZK	Zakladatelé	300 000,- Kč
Cizí	Kontokorentní úvěr	Fio banka	300 000,- Kč
Celkem finanční zdroje			600 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hmotné zdroje

Podnikání bude probíhat z domova formou home office na základě preferencí zakladatelek podniku. Důsledkem budou úspory provozních nákladů za nájem a připojení k internetu. V případě nutnosti osobní schůzky s klientem, bude volena návštěva klientů v místě jejich podnikání, ke které bude využito vlastního automobilu. Dále se předpokládá investice do nákupu dvou kusů mobilních telefonů, dvou kusů laptopů plus dva přídatné monitory. Pořízení majetku bude přes internet, kde se zboží nabízí výhodněji než v kamenných obchodech. Tento soubor majetku pak bude evidován v aktivech jako drobný hmotný majetek neodepisovaný s dobou životnosti 3 a více let. Jako hmotný zdroj pro podnik považujeme také pořízení online účetního portálu a zřízení webových stránek společnosti na internetu. Online účetní portál bude evidován jako dlouhodobý nehmotný majetek, který bude odepisován po dobu 3 let.

Tabulka 18 - Hmotné zdroje podniku

Položka	Název	Ks	Životnost	Dodavatel	Cena celkem
mobilní telefon	HUAWEI P8 Lite Black Dual SIM	2	3	Alza.cz, a.s.	7 998,- Kč
notebook	Toshiba Satellite Pro A50-C-1L3	2	5	Alza.cz, a.s.	37 800,- Kč
LCD monitor	19.5" HP 20kd	2	5	Alza.cz, a.s.	4 180,- Kč
účetní portál Online účto		1	3	IT consulting, s.r.o.	195 000,- Kč
webové stránky společnosti				IT consulting, s.r.o.	16 000,- Kč
Celkem investice do hmotného majetku					260 978,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje

Do této kategorie spadají znalosti a dovednosti zaměstnanců a čas, který jsou ochotni do projektu investovat. Ve společnosti budou pracovat od počátku obě zakladatelky. Jedna ve funkci daňové poradkyně a druhá ve funkci účetní a mzdové specialistky. Výhodou je více než 25 let zkušeností v oboru účetnictví a daní hlavní účetní. Ve funkci účetní a mzdový specialista bude zastávat osoba s praxí 2 roky v účetní a mzdové oblasti, se znalostí anglického jazyka. Předpokládaná časová investice obou pracovníků je 40 až 45 hodin týdně v prvních letech podnikání, později maximálně 40 hodin týdně. V horizontu dvou let od založení se předpokládá překročení celkového disponibilního času k objemu práce, v takovém okamžiku dojde k nástupu nového zaměstnance. Základním požadavkem pak bude minimálně středoškolské vzdělání a praxe 5 let v oboru.

Tabulka 19 - Disponibilní čas pracovníků

Disponibilní čas			
Daňová poradkyně	Účetní a mzdová specialista	Celkem za týden	Celkem za měsíc
40-45hod	40-45hod	80-90hod	320-360hod

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení běžných pracovních povinností pak bude záviset na rozhodnutí daňové poradkyně. Marketing a přímé oslovování potenciálního klientů bude na starosti účetní a mzdové specialistky.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jsou tvořeny stávající klientelou, kterou do podniku přináší daňová poradkyně. Jako další nehmotné zdroj považujeme kontakt na kvalitní IT společnost, která zajistí vytvoření online účetního portálu a webových stránek podniku. Je to společnost již ověřená z předchozí provedené zakázky.

7.4.3. Klíčové kompetence

Jako klíčové kompetence v tuto chvíli považujeme odborné znalosti a zkušenosti v oboru jedné ze zakladatelek.

7.5. SWOT analýza

Silné stránky podniku

- zkušenosti v oboru, odborná certifikace,
- široké spektrum poskytovaných služeb,
- příznivé ceny,
- moderní a rychlý způsob využití technologií ke správě financí a majetku v podniku,
- zastupování na úřadech,
- příjemné a vstřícné chování,
- společensky odpovědné chování,
- založení společnosti s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 300 tis. Kč,
- pojištění odpovědnosti.

Slabé stránky podniku

- nový podnik na trhu,
- sídlo podniku v místě bydliště,
- bezplatné využívání osobního automobilu.

Příležitosti

- časté změny zákonů,
- snižování administrativní zátěže podnikatelů,
- čerpání fondů z EU,
- elektronická forma komunikace s úřady,
- doporučení stávajících klientů,
- rostoucí ekonomika,
- zlepšení infrastruktury v kraji,
- pokles nezaměstnanosti,
- prosazování firemní zodpovědnosti v podnicích,
- silná průmyslová činnost drobných podnikatelů ve Zlínském kraji,
- podpora začínajících podnikatelů ve Zlínském kraji.

Hrozby

- silná konkurence v oboru,
- neověřená účinnost strategie propagace,
- omezený trh,
- časté změny v zákonech,
- nedůvěra potenciálních zákazníků ve funkci online účetního systému,
- sídlo podniku umístěno v místě bydliště na vesnici,
- vstup nového konkurenta,
- migrace obyvatel Zlínského kraje do okolních krajů,
- nízká průměrná mzda v kraji,
- dopad očekávaného posílí kurzu měny pro podnikatele zaměřující se na vývoz.

8 Finanční plán a analýza návrhu nového podnikání

Sestavení finančního plánu předchází odhad nákladů a plán tržeb. Jedná o vznik nového podniku, tudíž nelze vycházet z historických údajů. Co se týče kalkulace nákladů, ta obsahuje jak předpokládané investiční výdaje spojené se založením a vznikem společnosti, tak odhad provozních nákladů v horizontu tří let. Plán tržeb bude proveden ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické. Při jeho sestavování budeme vycházet ze stávající klientely jedné ze zakladatelek.

8.1. Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů slouží k tomu, aby si začínající podnikatelé uvědomili všechny náklady spojené se vznikem a chodem podnikání a byli schopni svůj finanční plán nastavit tak, aby

8.1.1. Zřizovací náklady

Jelikož se jedná o nově vznikající společnost, a proto musíme brát v úvahu zřizovací náklady, které jsou spojeny se vznikem a založením společnosti. Předpokládá se založení společnosti s ručením omezeným, což je spojeno s určitými administrativními poplatky, jejichž rozpis je uveden níže. Jedná se zejména o poplatek za notáře, poplatek za návrh zápisu do obchodního rejstříku a správní poplatek živnostenskému úřadu. Celkové zřizovací náklady tedy dosahují částky 7 000 Kč.

Tabulka 20 - Zřizovací výdaje

Položka	Cena
Správní poplatek živnostenskému úřadu	1 000,- Kč
Notářský zápis společenské smlouvy	4 500,- Kč
Návrh zápisu do obchodního rejstříku	1 500,- Kč
Celkem zřizovací náklady	7 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.2. Prvotní náklady na fyzické a technologické vybavení

Vývoj online účetního programu je zadán externí IT společností, která bude po jejím dokončení nadále spravovat její fungování a aktualizace. Dle požadovaných funkcí je externí IT společnost schopna vytvořit program za celkovou cenu 195 000,- Kč. Pro výkon práce je dále zapotřebí také výpočetní technika. Počítá se s nákupem dvou kusů notebooků a dvou kusů LCD monitorů a dvou služebních telefonů. Společnost bude prezentovat své služby pomocí oficiálních webových stránek. V ceně webových stránek je zahrnuta cena za vytvoření loga, domény a designu webových stránek. Celkové investiční náklady do vybavení společnosti pak dosahují částky 260 978,- Kč.

Tabulka 21 - Investiční náklady do vybavení

Položka	Cena celkem
Mobilní telefon 2ks	7 998,- Kč
Notebook 2ks	37 800,- Kč
LCD monitor 2ks	4 180,- Kč
Online účetní portál	195 000,- Kč
Webové stránky	16 000,- Kč
Celkem investiční náklady do vybavení	260 978,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.3. Odpisový plán

V aktivech podniku pak bude evidován online účetní portál jako nehmotný dlouhodobý majetek s dobou odepisování 3 roky. Účetní odpisy se rovnají daňovým. Výše měsíčního odpisu se rovná 5 415 Kč.

Tabulka 22 - Odpisový plán

Online účetní portál	Výše odpisu v daném roce	Zůstatková cen
2017 (3)	16 245	178 755
2018 (12)	64 968	113 787
2019 (12)	64 968	48 819
2020 (9)	48 819	0

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.4. Splátkový kalendář

Pro krytí provozních nákladů na počátku podnikání bude čerpán kontokorentní úvěr ve výši 300 tis. Kč s předpokládanou dobou splatnosti 4 roky. Podle průzkumu na internetu je možné získat úrokovou sazbu 7,9% od společnosti Fio banka. Výše měsíčních splátek, úrok a úmor je uveden v tabulce níže.

Tabulka 23 - Splátkový kalendář kontokorentní úvěr

Rok	Splátka č.	Počáteční stav	Splátka	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
2017	1	300 000	7 310	1 975	5 335	294 665
2017	2	294 665	7 310	1 940	5 370	289 295
2017	3	289 295	7 310	1 905	5 405	283 890
2017	4	283 890	7 310	1 869	5 441	278 449
2018	5	278 449	7 310	1 833	5 477	272 972
2018	6	272 972	7 310	1 797	5 513	267 460
2018	7	267 460	7 310	1 761	5 549	261 911
2018	8	261 911	7 310	1 724	5 586	256 325
2018	9	256 325	7 309	1 687	5 622	250 703
2018	10	250 703	7 309	1 650	5 659	245 043
2018	11	245 043	7 310	1 613	5 697	239 347
2018	12	239 347	7 310	1 576	5 734	233 613
2018	1	233 613	7 310	1 538	5 772	227 841
2018	2	227 841	7 310	1 500	5 810	222 031
2018	3	222 031	7 310	1 462	5 848	216 183
2018	4	216 183	7 310	1 423	5 887	210 296
2019	5	210 296	7 309	1 384	5 925	204 371
2019	6	204 371	7 309	1 345	5 964	198 407
2019	7	198 407	7 310	1 306	6 004	192 403
2019	8	192 403	7 310	1 267	6 043	186 360
2019	9	186 360	7 310	1 227	6 083	180 277
2019	10	180 277	7 310	1 187	6 123	174 154
2019	11	174 154	7 310	1 147	6 163	167 991
2019	12	167 991	7 310	1 106	6 204	161 787
2019	1	161 787	7 310	1 065	6 245	155 542
2019	2	155 542	7 310	1 024	6 286	149 256
2019	3	149 256	7 310	983	6 327	142 929
2019	4	142 929	7 310	941	6 369	136 560
2020	5	136 560	7 310	899	6 411	130 149
2020	6	130 149	7 310	857	6 453	123 696
2020	7	123 696	7 309	814	6 495	117 201
2020	8	117 201	7 310	772	6 538	110 663
2020	9	110 663	7 310	729	6 581	104 082
2020	10	104 082	7 310	685	6 625	97 457

2020	11	97 457	7 310	642	6 668	90 789
2020	12	90 789	7 310	598	6 712	84 077
2020	1	84 077	7 310	554	6 756	77 320
2020	2	77 320	7 310	509	6 801	70 520
2020	3	70 520	7 310	464	6 846	63 674
2020	4	63 674	7 310	419	6 891	56 783
2021	5	56 783	7 310	374	6 936	49 847
2021	6	49 847	7 310	328	6 982	42 866
2021	7	42 866	7 310	282	7 028	35 838
2021	8	35 838	7 310	236	7 074	28 764
2021	9	28 764	7 309	189	7 120	21 644
2021	10	21 644	7 309	142	7 167	14 476
2021	11	14 476	7 309	95	7 214	7 262
2021	12	7 262	7 310	48	7 262	0

Zdroj: upraveno dle [32]

8.1.5. Mzdové náklady

Ve společnosti budou pracovat od začátku dva lidé – zakladatelky společnosti. Mzdové náklady zahrnuje suma hrubých mezd jednatelů společnosti. Daňová poradkyně bude pobírat mzdu ve výši 40 tis. hrubého a účetní a mzdový specialista hrubou mzdu ve výši 35 tis. K těmto nákladům se navíc přičítají povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění z celkového objemu mezd ve výši 34 %.

Tabulka 24 - Mzdové náklady

Pozice	HM za měsíc	Počet hodin týdně	Povinné odvody 34%	Celkem měsíčně	Celkem ročně
Daňová poradkyně	40 000	40	13 600	53 600	643 200
Účetní & Mzdový specialista	35 000	40	11 900	46 900	562 800

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.6. Ostatní fixní náklady společnosti na měsíc

Dalšími fixními náklady, které jsou uvažovány ve finančním plánu, je pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem povolání, pravidelná měsíční údržba a aktualizace účetního portálu, poplatek za telefonní služby a náklady na reklamu a propagaci společnosti na internetu. Předpokládané celkové fixní náklady na měsíc pak dosahují částky 7 498,- Kč.

Tabulka 25 - Ostatní provozní náklady na měsíc

Pojištění odpovědnosti za škodu	3 500,- Kč
Údržba a aktualizace účetního serveru	1 500,- Kč
Poplatek za telefonní služby	998,- Kč
Reklama Google AdWords	1 500,- Kč
Celkem ostatní náklady	7 498,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

8.2. Plán tržeb

Stanovit plán tržeb je obecně složitá záležitost, zejména pak pro nově vznikající podniky. Výše tržeb se odvíjí od počtu klientů a jejich poptávce. V případě služeb účetní a daňové kanceláře je stanovení předpokládaných tržeb navíc ztíženo i faktem, že je cena stanovena na základě individuálních potřeb daného klienta. Dalším faktorem je fakt, že se nepředpokládá stejný počet stálých klientů v čase (v našem případě neplatí pro pesimistickou variantu), a proto bude plán tržeb vytvořen pro variantu pesimistickou, realistickou optimistickou. Při kalkulacích budeme vycházet z portfolia stálých klientů, které do podniku vloží jedna ze zakladatelek.

8.2.1. Pesimistický scénář vývoje tržeb

Tabulka 26 - Plán tržeb - pesimistická varianta

<i>Klient/objem práce</i>	cena bez DPH v Kč	počet hod/měsíc
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2
2 zaměstnanci	659	2
60 přijatých faktur	1 800	8
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
25 položek pokladna	250	1
PO – měsíční plátce DPH	1 290	2
12 zaměstnanců	2 349	12
250 přijatých faktur	13 750	32

180 vydaných faktur	6 300	26
490 položek banka	8 820	14
PO – měsíční plátce DPH	1 290	2
8 zaměstnanců	1 673	8
180 přijatých faktur	9 900	24
220 vydaných faktur	7 700	16
489 položek banka	8 802	14
Celkem	70 868	187

Zdroj: vlastní zpracování

Celková suma tržeb tvoří vyúčtování služeb pro dvě fyzické a dvě právnické osoby. Strukturu poskytovaných služeb zachycuje tabulka níže. Ceny jsou stanoveny na základě ceníku jako paušální sazba podle typu zákazníka plus konkrétní kalkulace odvedených služeb za měsíc (vycházíme přitom z reálných historických dat). Pesimistická varianta vývoje tržeb představuje nejhorší možnou variantu vývoje našeho podnikání, kdy se předpokládá celkové tržeb v konstantní výši 70 868,- Kč. Tedy na úrovni počátečního portfolia stálých klientů jedné ze zakladatelek společnosti. Počítá s faktem, že v průběhu tří let nebude společnost schopna získat nové klienty a zvýšit tak celkové tržby. Časový fond zaměstnanců bude naplněn v tomto případě pouze 58,4 % (187 hodin z 320).

8.2.2. Realistický scénář vývoje tržeb

Tabulka 27 - Plán tržeb optimistická varianta

<i>Klient/ objem práce</i>	<i>cena bez DPH v Kč</i>	<i>počet hod/měsíc</i>
1. měsíc podnikání		
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2
2 zaměstnanci	659	2
60 přijatých faktur	1 800	8
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
25 položek pokladna	250	1
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2

2 zaměstnanci	659	2
50 přijatých faktur	1 500	6
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
50 položek pokladna	500	2
PO - plátce DPH	1 290	2
8 zaměstnanců	1 673	8
180 přijatých faktur	9 900	24
220 vydaných faktur	7 700	16
489 položek banka	8 802	14
Celkem	116 601	314
7. měsíc podnikání		
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
20 přijatých faktur	400	2
15 vystavených faktur	150	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	1
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
Celkem	119 641	331
21. měsíc podnikání		
PO - plátce DPH	1 290	2
8 zaměstnanců	1 673	8
180 přijatých faktur	9 900	24
220 vydaných faktur	7 700	16
489 položek banka	8 802	14
Celkem	149 006	395
29. měsíc podnikání		
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
20 přijatých faktur	400	2
15 vystavených faktur	150	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	1
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
Celkem	152 046	412

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta vývoje tržeb předpokládá od začátku podnikání kromě portfolia stálých zákazníků jedné ze zakladatelek navíc ještě tři fyzické a jednu právnickou osobu, čímž již od počátku podnikání bude úroveň tržeb za měsíc ve výši 116 601,- Kč s předpokládanou časovou náročností 87,2 %. Do půl roku od začátku podnikání pak předpokládá rozšíření stálých zákazníků o další dvě fyzické osoby, čímž dojde ke zvýšení tržeb na 119 642,- Kč s předpokládanou časovou náročností 331 hodin za měsíc. Další rozšíření stálé klientely je kalkulováno na 21. měsíc podnikání, kdy dochází k akvizici jedné právnické osoby a přírůstku tržeb o 29 365,- Kč. Časová disponibilita jednatelek je v tuto chvíli vyčerpána, a proto je kalkulováno s nástupem nového zaměstnance s pracovní dobou 20 hodin týdně a hrubou mzdou 27 tis. Kč. Samozřejmostí je opět s pořízením drobného dlouhodobého majetku ve výši 24 989,- Kč a zvýšení celkových mzdových nákladů za měsíc na 123 950,- Kč. V 29. měsíci podnikání pak předpokládáme další akvizici klientů, a to dvě fyzické osoby, které tak zvýší celkové tržby na 152 046,- Kč za měsíc.

8.2.3. Optimistický scénář vývoje tržeb

Tabulka 28 - Plán tržeb realistická varianta

<i>Klient/ objem práce</i>	cena bez DPH v Kč	počet hod/měsíc
5. měsíc podnikání		
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2
2 zaměstnanci	659	2
60 přijatých faktur	1 800	8
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
25 položek pokladna	250	1
PO - plátce DPH	1 290	2
8 zaměstnanců	1 673	8
180 přijatých faktur	9 900	24
220 vydaných faktur	7 700	16
489 položek banka	8 802	14
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2
2 zaměstnanci	659	2

60 přijatých faktur	1 800	8
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
25 položek pokladna	250	1
Celkem	116 651	315
10. měsíc podnikání		
FO - živnostník, neplátce DPH	220	2
30 přijatých faktur	600	4
5 vystavených faktur	50	2
25 položek pokladna	250	1
25 položek banka	450	1
FO - živnostník, měsíční plátce DPH	890	2
2 zaměstnanci	659	2
60 přijatých faktur	1 800	8
75 vystavených faktur	1 125	8
150 položek banka	2 700	6
25 položek pokladna	250	1
Celkem	125 645	352
16. měsíc podnikání		
PO - plátce DPH	1 290	2
8 zaměstnanců	1 673	8
180 přijatých faktur	9 900	24
220 vydaných faktur	7 700	16
489 položek banka	8 802	14
Celkem	155 010	416

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta vychází z předpokladu, že stávající portfolio stálých zákazníků bude do 5. měsíce podnikání rozšířeno o čtyři další klienty, jednu právnickou a tři fyzické osoby. Čímž dojde k navýšení celkových tržeb z původních 70 868,- Kč na 116 651,- Kč a časovou náročnost ve výši 315 hod. Předpokládaná další akvizice nových zákazníků je plánována do 10. měsíce podnikání. Tržby se navýší o poplatky za poskytované služby dvou fyzických osob ve výši 8 994,- Kč. Časová náročnost stále klientely se bude pohybovat okolo 352 hodin za měsíc. V 16. měsíci podnikání předpokládáme akvizici nové právnické osoby, díky čemuž se zvýší celkové tržby na 155 010,- Kč za měsíc. Časová disponibilita dvou zaměstnanců bude v tuto chvíli vyčerpána, a proto bude najat nový zaměstnanec na poloviční úvazek 20 hodin týdně s hrubou měsíční mzdou 17 500,- Kč. Celkové mzdové náklady na měsíc se pak zvýší z původních 100 500,- Kč na 123 950,- Kč. Současně dojde k pořízení dlouhodobého

drobného majetku ve výši 24 989,- Kč na nákup vybavení potřebného pro práci pro nového zaměstnance.

8.3. Finanční plán pesimistická varianta a jeho analýza

Tabulka 29 - Cash Flow pesimistická varianta

Cash Flow	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
CF na začátku období		600 000	- 201 256	- 734 534
VH po zdanění		-549 455	- 526 396	- 520 375
+ odpisy		59 565	64 944	64 806
CF z provozní činnosti		-489 890	-461 452	-455 569
- Investice		-244 978		
CF z investiční činnosti		-244 978		
+ přírůstek dluhu	300 000			
- úbytek dluhu		-66 388	-71 826	-77 710
+ vklad	300 000			
CF z finanční činnosti	300 000	- 66 388	- 71 826	- 77 710
CF celkem	600 000	-801 256	- 533 278	-533 279
CF kumulovaný	600 000	- 201 256	- 734 534	- 1 267 813

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se naplnil pesimistický scénář vývoje tržeb, pak by podnik negeneroval dostatek finančních prostředků na pokrytí všech svých nákladů. Již v prvním roce by podniku chyběla částka ve výši dvou set tisíc Kč. Kontokorentní úvěr ve výši 300 tis. Kč, který má sloužit právě na účely pokrytí provozních nákladů v počátečním období, by nebyl dostačující. A společnost by byla nucena získat další peněžní prostředky. Taková situace by ještě byla možná řešit dalším provozním úvěrem, avšak pokud by v následujícím roce nedošlo ke zvýšení tržeb, podnik by se dostal do vážných existenčních problémů a pravděpodobně by zbankrotoval.

8.4. Finanční plán realistická varianta

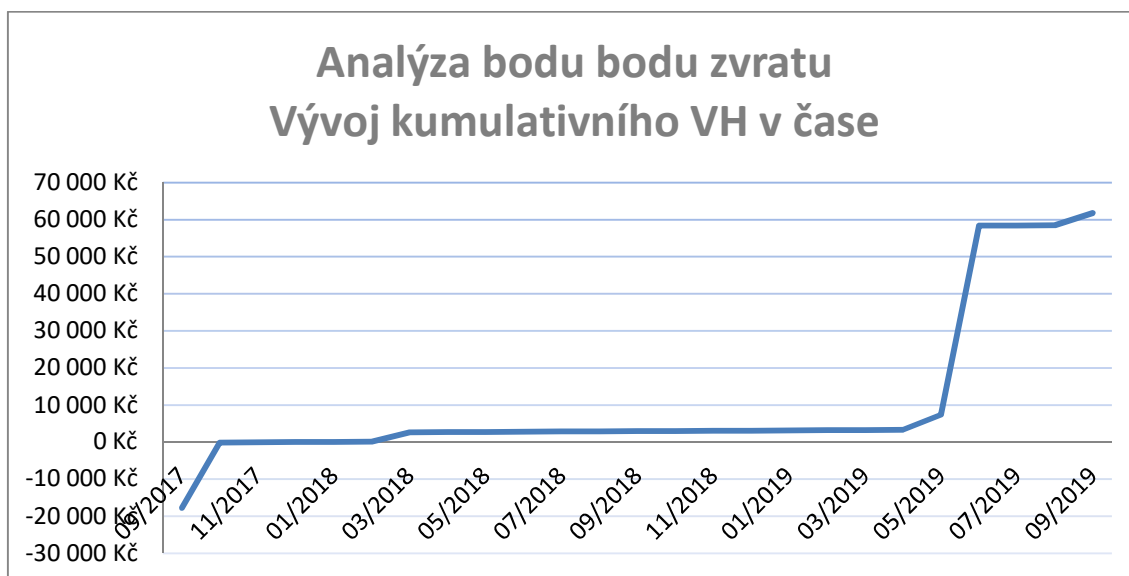
Tabulka 30 - Cash flow optimistická varianta

Cash Flow	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
CF na začátku období		600 000	359 434	391 291
Zisk po zdanění		11 235	63 728	120 181
+ odpisy		59 565	64 944	64 806
CF z provozní činnosti		70 800	128 672	184 987
- Investice		-244 978	-24 989	0
CF z investiční činnosti		-244 978	-24 989	0
+ přírůstek dluhu	300 000	0	0	0
- úbytek dluhu		-66 388	-71 826	-77 710
+ vklad	300 000	0	0	0
CF z finanční činnosti	600 000	- 66 388	- 71 826	- 77 710
CF celkem	600 000	- 240 566	31 857	107 277
CF kumulovaný	600 000	359 434	391 291	498 568

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by došlo k naplnění realistické varianty, pak by podnik měl dostatek peněžních prostředků pro potřeby podniku. Kumulované Cash Flow ve všech sledovaných letech je kladné a má rostoucí charakter. Nabízí se možnost využití přebytných peněžních zdrojů na investice do rozvoje podniku.

Graf 1 - Vývoj kumulativního VH v čase - realistická varianta



(Zdroj: vlastní zpracování)

Bod zvratu by nastal již v říjnu 2010. Jeho hodnotu jsme určili na základě srovnání čistého příjmu s celkovými náklady na základě měsíční prognózy vývoje výkazu zisků a ztrát. Celkové tržby v bodě zvratu dosahují výše 116 601 Kč při využití 98 % disponibilního času pracovníků (314hod/320hod).

Tabulka 31 - Výkaz zisků a ztrát realistická varianta

Výkaz zisků a ztrát	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje služeb CELKEM	1 417 452	1 553 152	1 812 392
Náklady CELKEM	1 399 871	1 474 604	1 664 167
mzdové náklady	900 000	970 000	1 110 000
náklady na sociální a zdravotní	306 000	329 800	377 400
údržba a aktualizace SW	18 000	18 000	18 000
marketing	18 000	18 000	18 000
poplatky za telefon	11 976	15 968	23 952
pojištění	42 000	42 000	42 000
odpisy	59 565	64 944	64 806
úrok z úvěru	21 330	15 892	10 009
vytvoření webových stránek	16 000		
zřizovací výdaje	7 000		
EBIT	17 581	78 548	148 225
daň z příjmu 19%	6 346	14 820	28 044
ČISTÝ PŘÍJEM	11 235	63 728	120 181

Zdroj: vlastní zpracování

V případě realistické varianty by společnost vykázala zisk již po prvním roce podnikání. V následujících letech je pak plán mírného růstu tržeb i nákladů. Růst tržeb je stanoven na základě akvizice nových stálých klientů. Růst nákladů je pak spojen s růstem osobních nákladů, díky rozšíření o novou pracovní sílu.

Tabulka 32 – Ukazatele rentability realistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok
ROS (EAT/Tržby)	0,79 %	4,10 %	6,63 %
ROE (EAT/VK)	3,61 %	17,00 %	19,24 %
ROA (EBIT/A)	3,23 %	14,63 %	25,59 %

Zdroj: vlastní zpracování

Sledované ukazatele rentability ve sledovaném období rostou. Což znamená, že roste výnosnost podniku. Což je samozřejmě pozitivní pro podnik.

Tabulka 33 - Ukazatele zadluženosti optimistická varianta

	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
Celková zadluženost (CZ/P)	42,88 %	30,14 %	11,86 %
Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	0,82	4,94	14,81
finanční páka (A/VK)	1,75	1,43	0,93

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti v čase klesá, zatímco růst úrokového krytí roste. Finanční páka pak má kladný efekt v druhém roce, kdy je splněna podmínka $ROE > ROA > \text{úroková sazba}$.

Tabulka 34 - Rozvaha optimistická varianta

Rozvaha	<i>0. rok</i>	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
DHM drobný - neodepisovaný		49 978	74 967	74 967
DNM odepisovaný		135 435	70 491	5 685
KFM	600 000	359 434	391 291	498 568
AKTIVA CELKEM	600 000	544 847	536 749	579 220
ZK	300 000	300 000	300 000	300 000
VH minulých ob.			11 235	74 963
VH běžné období		11 235	63 728	120 181
závazky	300 000	233 612	161 786	84 076
PASIVA CELKEM	600 000	544 847	536 749	579 220

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj rozvahu v optimistické variantě počítá s mírným růstem bilanční sumy. Ve druhém roce došlo k mírnému poklesu bilanční sumy, protože zisk z minulého období a investice do dlouhodobého drobného majetku nebyla dostatečně vysoká, aby pokryla výši oprávek k dlouhodobému majetku.

8.5. Finanční plán optimistická varianta a jeho analýza

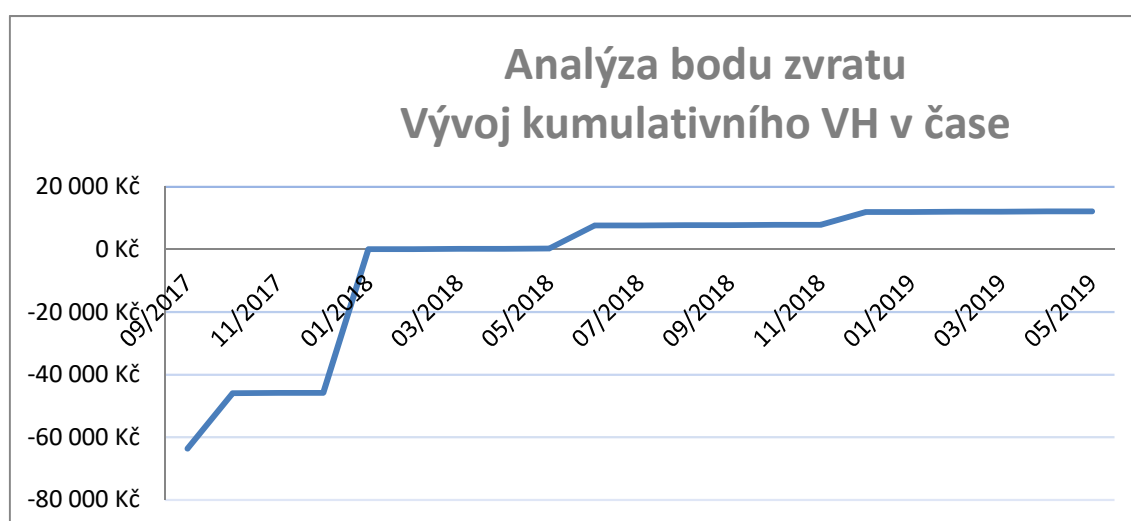
Tabulka 35 - Cash Flow optimistická varianta

Cash Flow	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
CF na začátku období	0	600 000	184 599	294 735
Zisk po zdanění		-163 600	142 007	158 846
+ odpisy		59 565	64 944	64 806
CF z provozní činnosti		-104 035	206 951	223 625
- Investice		-244 978	-24 989	0
CF z investiční činnosti		-244 978	-24 989	0
+ přírůstek dluhu	300 000	0	0	0
- úbytek dluhu		-66 388	-71 826	-77 710
+ vklad	300 000	0	0	0
CF z finanční činnosti	600 000	-66 388	-71 826	-77 710
CF celkem	600 000	-415 401	65 180	145 942
CF kumulovaný	600 000	184 599	294 735	440 677

Zdroj: vlastní zpracování

V případě optimistické varianty plánu tržeb předpokládáme v prvním roce ztrátu, která je však vyššími náklady spojenými se vznikem společnosti ale i vyššími provozními náklady, které v prvním roce nejsou zcela pokryty tržbami. Daňovou ztrátu je možné v průběhu následujících pěti let odečíst ze základu daně. Následující léta již předpokládá kladný výsledek hospodaření.

Graf 2 - Vývoj kumulativního VH v čase - optimistická varianta



Zdroj: vlastní zpracování

K bodu zvratu by došlo v lednu 2018, tedy pět měsíců od vzniku společnosti. Výpočet bodu zvratu byl opět určen porovnáním čistého příjmu s celkovými náklady podle plánovaného výkazu zisků a ztrát. Celkové náklady jsou pokryty tehdy, když celkové tržby dosahují výše 116 651,- Kč, což představuje 98 % využití disponibilního času dvou zaměstnanců.

Tabulka 36 - Výkaz zisků a ztrát optimistická varianta

Výkaz zisků a ztrát	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje služeb CELKEM	1 243 662	1 772 025	1 860 120
Náklady CELKEM	1 399 871	1 596 844	1 664 167
mzdové náklady	900 000	1 057 500	1 110 000
náklady na sociální a zdravotní	306 000	359 550	377 400
údržba a aktualizace SW	18 000	18 000	18 000
marketing	18 000	18 000	18 000
poplatky za telefon	11 976	20 958	23 952
pojištění	42 000	42 000	42 000
odpisy	59 565	64 944	64 806
úrok z úvěru	21 330	15 892	10 009
vytvoření webových stránek	16 000		
zřizovací výdaje	7 000		
EBIT	- 156 209	175 181	195 953
daň z příjmu 19%	7 391	33 174	37 107
ČISTÝ PŘÍJEM	- 163 600	142 007	158 846

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta předpokládá rozšiřování klientely, čímž dochází k růstu tržeb. Rozšiřování stálé klientely má za důsledek zaměstnání nového zaměstnance ve druhém roce, čímž dochází k růstu osobních nákladů. Současně je spojen s pořízením technologického vybavení, které se projeví úbytkem peněžních toků v investičním Cash Flow v daném roce. Nakoupené vybavení pak bude evidováno v rozvaze pod položkou dlouhodobý hmotný majetek drobný – neodepisovaný.

Tabulka 37 – Ukazatele rentability optimistická varianta

	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
ROS (EAT/Tržby)	-13,15 %	8,01 %	8,54 %
ROE (EAT/VK)	-119,94 %	51,01 %	26,44 %
ROA (EBIT/A)	-42,22 %	39,80 %	37,59 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita v prvním roce je záporná, jelikož i výsledek hospodaření je záporný. Rentabilita tržeb pak ve druhém roce dosahuje 8 % a ve třetím roce mírně roste. Co se týká rentability vlastního kapitálu, ten dosahuje ve druhém roce 51,1 %. Tato vysoká hodnota je dána finanční pákou a daňovým štítem. Cizí kapitál ve formě kontokorentního úvěru se v následujícím roku snižuje, a proto také ukazatel klesá. Výnosnost aktiv ve druhém roce dosahuje 39,80 % a v následujícím roce mírně klesá. V obou letech jsou však hodnoty ROA vyšší než je úroková sazba úvěru, společnost tak je schopna využitím aktiv pokrýt splátky úvěru.

Tabulka 38 - Ukazatele zadluženosti optimistická varianta

	<i>1. rok</i>	<i>2. rok</i>	<i>3. rok</i>
Celková zadluženost (CZ/P)	63,14 %	36,75 %	16,13 %
Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	7,32	11,02	19,58
finanční páka (A/VK)	2,71	1,58	0,87

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost v čase klesá. Společnost nemá problém se splácením úvěru. Úrokové krytí potom roste společně s růstem provozního zisku a poklesem nákladových úroků. Finanční páka pak má kladný efekt v druhém roce, kdy je splněna podmínka $ROE > ROA > \text{úroková sazba}$.

Tabulka 39 – Rozvaha optimistická varianta

Rozvaha	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
DHM drobný - neodepisovaný		49 978	74 967	74 967
DNM odepisovaný		135 435	70 491	5 685
KFM	600 000	184 599	294 735	440 677
AKTIVA CELKEM	600 000	370 012	440 193	521 329
ZK	300 000	300 000	300 000	300 000
VH minulých ob.			- 163 600	142 007
VH běžné období		- 163 600	142 007	158 846
závazky	300 000	233 612	161 786	84 076
PASIVA CELKEM	600 000	370 012	440 193	521 329

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká plánu rozvahy, dochází k růstu bilanční sumy. Ta je způsobena zadržením zisku v podniku a předpokladem je jeho použití pro investici zpět do podniku.

8.6. Analýza rizik

Jako hlavní riziko považujeme riziko finanční. Konkrétně pak situaci, kdy jsou celkové tržby dlouhodobě pod úrovní celkových tržeb. Pro úspěšný start podnikání je nutné, aby společnost dosahovala minimálně takové výše tržeb, které by pokryly její celkové náklady. Z pesimistického finančního plánu bylo zjištěno, pokud v průběhu prvních 7 měsíců nedojde k akvizici nových klientů a k růstu tržeb. Pak dojde k vyčerpání dostupných finančních zdrojů. Společnost tak bude nucena získat nové finanční zdroje. Jedná se tedy o poměrně reálné riziko, kterému je nutné se vyhnout. Po zralé úvaze byly jako možné způsoby vyhnutí se riziku určeny tyto možnosti:

- rozšíření distribučních kanálů i za ceny zvýšení nákladů,
 - ✓ bannery, letáky, zvýšení intenzity internetové propagace,
- navázat spolupráci s podnikatelskými inkubátory či inovačními centry v kraji,
 - ✓ potenciál oslovení začínajících podnikatelů,
- rozšíření cílového segmentu i do sousedících krajů.

Pokud by i přes vynaložená opatření došla situace do bodu, kdy se míra pohotové likvidity blíží nule, je nutné, aby podnik měl v takovém případě připravenou strategii, kterou by byl ochoten připustit. Pro tento účel bylo využito pravděpodobných scénářů vývoje.

Scénář č. 1

Společnost zvýší kontokorentní limit u již čerpaného úvěru, aby pokryla provozní náklady na nejbližší období. Zvýší intenzitu přímého oslovování potenciálních zákazníků a bude věřit, že uspěje. Tento scénář průběhu by byl aplikován od 6. měsíce podnikání. Tudíž až v poslední možný termín, kdy je další zadlužování nevyhnutelné. Tato varianta by byla schůdná pouze v tom případě, že existuje reálná šance na akvizici nových zákazníků v budoucnosti a výše výnosů z poskytování služeb těmto novým zákazníkům nebudou nepatrné.

- *vysoká zadluženost v případě, že se jí nepodaří získat nové zákazníky!*

Scénář č. 2

Jednatelky se vzdají části své mzdy, aby se snížily celkové náklady (složka osobních nákladů je nejvyšší položkou z celkových nákladů na provoz) a zintenzivní přímé oslovování potenciálních zákazníků. Pokud by došlo k využití této strategie, pak je nutné ji zavést dříve, než se stane riziko nulové likvidity podniku akutní. Současně není možné tuto strategii provozovat dlouhodobě, protože by tak mohla naopak být ohrožena životní úroveň jednatelek.

- *v případě, že by takový stav trval příliš dlouho, může dojít k demotivaci a z původní entuziastické představy o podnikání se stane záporná!*

Scénář č. 3

Dojde k rozhodnutí k restrukturalizaci v podniku. Zůstane pouze jedna z jednatelek, která se pokusí firmu udržet. Tato varianta je určena jako poslední možná varianta v případě, že ostatní selhaly a nedošlo ke zlepšení situace. V podstatě by tak došlo k situaci před založením společnosti. Kdy jedna z jednatelek působila samostatně jako účetní a daňová poradkyně.

- *společnost se podaří udržet, ale vztahy v rodině mohou ochladnout!*

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský model pro nové podnikání na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru. Jako vzor byl použit model Canvas, jehož autorem je Alexander Osterwalder, a který se v posledních letech těší velké oblibě. Za nové podnikání byla zvolena účetní a daňová kancelář, jejíž hlavní konkurenční výhodou představovala poskytování služeb pomocí vlastního online účetního portálu. Ten funguje způsobem cloudového řešení ukládání dat. Na tomto základu byl vytvořen návrh podnikatelského modelu.

Součástí tvorby podnikatelského modelu jsou i analýzy prostředí, které Osterwalder člení do čtyř hlavních komponentů: tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly. Za tímto účelem bylo použito analýz SLEPT, Porterův 5F model, marketingový mix 4P, zdrojů pro podnikání, klíčových kompetencí a SWOT analýzy. Správné pochopení prostředí podniku je jednou z klíčových faktorů pro sestavení konkurenceschopnějšího podnikatelského modelu.

Finanční analýza pak pomohla určit strukturu nákladů potřebnou pro vznik podniku. Je tvořen z poloviny vkladem do základního kapitálu (plně splaceno při vzniku společnosti) a druhá polovina formou kontokorentního úvěru od banky (pro pokrytí provozních nákladů v počátečních fází podnikání). Plán tržeb byl vytvořen ve třech variantách, pesimistické, optimistické a realistické z toho důvodu, že lze jen velmi těžko predikovat jejich vývoj v případě vzniku nových podniků. Na podstavě těchto dat pak byl sestaven finanční plán, obdobně ve třech variantách. Doplněn byl pak analýzou bodu zvratu, rentability a zadluženosti. Na jejímž základě bylo identifikováno hlavní riziko v podobě přetrvávajících nízkých tržeb, které jsou nižší než celkové tržby. Toto riziko bylo pak dále analyzováno, byly navrženy možné přístupy, aby se mu podnik vyhnul a formou pravděpodobnostních scénářů možného vývoje pak byly navrženy přístupy k možnému řešení.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] GURLICH, R. *Veřejné obchodní společnosti dle ZOK*. [online]. Businessinstitut.cz. [29-12-2016]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/verejne-obchodni-spolecnosti-dle-zok>.
- [3] *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4.
- [4] GURLICH, R. *Veřejné obchodní společnosti dle ZOK*. [online]. Businessinstitut.cz. [29-12-2016]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/pravni-uprava-komanditnich-spolecnosti-dle-zok>.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [6] ZOTT, C., AMIT, R. a MASSA, L. *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. [online]. Journal of Management. [19-01-2017]. Dostupné též z: <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/04/29/0149206311406265>.
- [7] TRAPP, Martin. *Realizing Business Model Innovation A Strategic Approach for Business Unit Managers*. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler, 2014. ISBN 9783658050931.
- [8] CHESBROUGH, H., ROSENBLOOM, R. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation> Evidence from Xerox Corporation's Technologz Spinoff Companies*. 2002. [online]. Industrial and Corporate Chage. [19-01-2017]. Dostupné též z: <https://pdfs.semanticscholar.org/2804/af7e7a7ddfffb49de9869bbc496f7b8f11.pdf>.
- [9] MAGRETTA, J. *Why Business Models Matter*. 2002. [online]. Harvard Business School Publishing Corporation. [19-01-2017]. Dostupné též z: <http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/A0154/A015481231.pdf>.
- [10] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
- [11] MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
- [12] HÁJKOVÁ, P., VESELÝ, P. *Lean Canvas online kurz*. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <http://www.leancanvas.cz/>.

- [13] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [14] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [15] MANAGEMENTMANIA. Managementmania.cz. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <https://managementmania.com/cs/knowledge>.
- [16] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [17] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [18] ČSÚ. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje*. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-zlinskeho-kraje-2015>.
- [19] LIBIGER, M. *Lidé ve Zlínském kraji jsou pracovití, mizerné platy jim mají růst*. [online]. iDNES.cz. [25-03-2017]. Dostupné též z: http://zlin.idnes.cz/platovy-vyhled-zamestnancu-ve-zlinskem-kraji-fot-/zlin-zpravy.aspx?c=A150320_2148733_zlin-zpravy_ras.
- [20] Stránka - E-tržby (EET), elektronická evidence tržeb. *E-tržby (EET), elektronická evidence tržeb* [online]. Copyright © Jak na E [cit. 26.05.2017]. Dostupné z: <http://www.jaknaetrzby.cz/eet/zakladni-informace>.
- [21] FINANČNÍZPRÁVA. Kontrolní hlášení DPH. *Financnizprava.cz*. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <http://www.financnizprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>.
- [22] DOSTÁL, D. Nejdůležitější změny v daňové oblasti v roce 2017. [online]. BusinessInfo.cz. 2016. [25-03-2017]. Dostupné též z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejdulezitejsi-zmeny-v-danove-oblasti-v-roce-2017-85284.html>.
- [23] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce. Ministerstvo financí ČR. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>.

- [24] Premiér Sobotka: Naše vláda mění už tři roky zemi i životní úroveň občanů k lepšímu | Vláda ČR. *Úvodní stránka | Vláda ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-sobotka-nase-vlada-meni-uz-tri-roky-zemi-i-zivotni-uroven-obcanu-k-lepsimu-153005/>.
- [25] VESELÝ, P. ERP systémy v roce 2015. *Hospodářské noviny*. 2015. [online]. [25-03-2017]. Dostupné též z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63732460-erp-systemy-v-roce-2015>.
- [26] Hospodářství Zlínského kraje. Zlínský kraj. *Zlínský kraj* [online]. Copyright © Krajský úřad Zlínského kraje [cit. 26. 03. 2017]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/hospodarstvi-zlinskeho-kraje-cl-164.html>
- [27] Organizační statistika – Kraj. ČSÚ ve Zlíně. *Český statistický úřad. ČSÚ* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/oranizacni_struktura-xz.
- [28] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. [online]. [cit. 23. 03. 2017]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2016/11/Zprava_MSP_2015.pdf
- [29] KOMORA DAŇOVÝCH PORADCŮ ČR. [online]. [25-03-2017]. Dostupné z: <https://www.kdpcr.cz/seznam-danovych-poradcu>.
- [30] Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích. MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 23. 05. 2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/statistika-zivnosti--222296/>.
- [31] FIO BANKA. Podnikatelský kontokorent. Fio.cz. [online]. [25-03-2017]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/kontokorent-podnikatel>.
- [32] VYPOČÍTEJ. Úvěrová kalkulačka. [online]. [25-03-2017]. Dostupné z: <http://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/?p=300+000&u=7%2C90&l=4#vyp>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typy živností, podmínky provozování živnosti	14
Tabulka 2 - Základní charakteristika veřejné obchodní společnosti.....	16
Tabulka 3 - Základní charakteristika komanditní společnosti	17
Tabulka 4 - Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným	17
Tabulka 5 - Základní charakteristika akciové společnosti.....	18
Tabulka 6 - Základní charakteristika družstva.....	19
Tabulka 7 - Grafické zpracování obchodního modelu Canvas.....	41
Tabulka 8 - Demografický vývoj ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015 [18])	43
Tabulka 9 - Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015	44
Tabulka 10 - Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2010 až 2015 [18].....	44
Tabulka 11 - Vývoj makroekonomických ukazatelů v České republice v letech 2010 až 2015 [23])	46
Tabulka 12 - Počet ekonomických subjektů ve Zlínském kraji v letech 2013 až 2015..	48
Tabulka 13 - Velikost dostupného trhu.....	49
Tabulka 14 - Orientační ceník služeb - daňová evidence, vedení účetnictví.....	55
Tabulka 15 – Orientační ceník mzdové agendy.....	55
Tabulka 16 - Orientační ceník zpracování daňového přiznání	56
Tabulka 17 - Finanční zdroje podniku.....	57
Tabulka 18 - Hmotné zdroje podniku	58
Tabulka 19 - Disponibilní čas pracovníků.....	58
Tabulka 20 - Zřizovací výdaje	61
Tabulka 21 - Investiční náklady do vybavení	62
Tabulka 22 - Odpisový plán.....	62
Tabulka 23 - Splátkový kalendář kontokorentní úvěr	63
Tabulka 24 - Mzdové náklady	64
Tabulka 25 - Ostatní provozní náklady na měsíc	65
Tabulka 26 - Plán tržeb - pesimistická varianta.....	65
Tabulka 27 - Plán tržeb optimistická varianta	66
Tabulka 28 - Plán tržeb realistická varianta.....	68
Tabulka 29 - Cash Flow pesimistická varianta	70
Tabulka 30 - Cash flow optimistická varianta	71

Tabulka 31 - Výkaz zisků a ztrát realistická varianta	72
Tabulka 32 – Ukazatele rentability realistická varianta.....	72
Tabulka 33 - Ukazatele zadluženosti optimistická varianta	73
Tabulka 34 - Rozvaha optimistická varianta	73
Tabulka 35 - Cash Flow optimistická varianta	74
Tabulka 36 - Výkaz zisků a ztrát optimistická varianta.....	75
Tabulka 37 – Ukazatele rentability optimistická varianta	76
Tabulka 38 - Ukazatele zadluženosti optimistická varianta	76
Tabulka 39 – Rozvaha optimistická varianta.....	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdělení obchodních korporací dle ZOK	15
Obrázek 2 - Plátno podnikatelského modelu dle Osterwaldera a Pigneura	22
Obrázek 3- Lean Business Model.....	27
Obrázek 4 - Faktory ovlivňující okolí podniku	28
Obrázek 5 - Marketingový mix [15]).....	29
Obrázek 7 - Porterova analýza 5F [15].....	31
Obrázek 9 - Podstata SWOT analýzy [15].....	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj kumulativního VH v čase - realistická varianta	71
Graf 2 - Vývoj kumulativního VH v čase - optimistická varianta.....	74